

L'ORGANISATION COMMERCIALE DU RÉSEAU PARIS - ORLÉANS - MIDI

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le vendredi 16 décembre 1938, à 14 heures

PAR

J. TEILLET

Président : M. BAUDIN, professeur

Suffragants { *MM. NOGARO, professeur*
 JAMES, professeur

PARIS

LIBRAIRIE ARTHUR ROUSSEAU

ROUSSEAU et C^{ie}
ÉDITEURS

14, rue Soufflot et rue Toullier, 13

1938

THÈSE POUR LE DOCTORAT

La Faculté n'entend ni approuver ni désapprouver les opinions émises dans les thèses, ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

L'ORGANISATION COMMERCIALE DU RÉSEAU PARIS - ORLÉANS - MIDI

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le vendredi 16 décembre 1938, à 14 heures

PAR

J. TEILLET

Président : M. BAUDIN, professeur
Suffragants { *MM. NOGARO, professeur*
 { *JAMES, professeur*

PARIS
LIBRAIRIE ARTHUR ROUSSEAU
ROUSSEAU et C^{ie}
ÉDITEURS

14, rue Soufflot et rue Toullier, 13

1938



INTRODUCTION

Les chemins de fer français ont cent ans. Si la ligne de Saint-Etienne à Andrézieux, la première concédée en France, pour l'exploitation du riche bassin houiller de cette région, date de 1823 — il s'agissait encore de traction par chevaux — et si les premiers transports de voyageurs avec essai de traction par locomotive eurent lieu en 1832, c'est en 1837 que fut inaugurée la ligne de Paris à Saint-Germain, et les années qui suivirent marquèrent le début d'une période de développement considérable des chemins de fer en France.

L'inauguration de la ligne de Paris à Saint-Germain, d'une longueur de 19 kilomètres, nous est contée en ces termes par Mme Emile de Girardin (Delphine Gay) :

« Hier nous sommes allés à Saint-Germain par le chemin
» de fer, c'était un devoir pour nous, toute invention
» nouvelle mérite qu'on s'y intéresse. Nous sommes montés
» en wagon à 5 heures du soir et à 9 heures nous étions de
» retour à Paris. Nous étions une foule rue de Londres,
» encombrant la porte qui ne s'ouvrait pas. Enfin on nous
» donne accès, nous suivons un couloir fermé avec des
» bâches vertes pour arriver à un seul bureau où l'on
» délivre des places au prix de 2 fr. 50 en première classe,

» 1 fr. 50 en 2^e classe et 1 franc en 3^e classe. Il nous a fallu
» une attente d'un quart d'heure avant de pouvoir payer
» nos places, nous avons en mains de petits cartons jaunes
» et nous pénétrons dans une salle gothique remplie de
» peintures. Là, les différentes classes se séparent. Nous
» observons, car nous ne devons partir qu'à 7 heures.
» Bientôt un roulement prolongé annonce l'arrivée du train
» venant de Saint-Germain, on laisse descendre les voya-
» geurs d'un côté, puis on ouvre les portières sur le quai où
» nous attendons et chacun se précipite dans les wagons
» selon la classe indiquée. Nous étions 600 voyageurs
» environ, nous entendons un son de cor de chasse, c'est
» le signal du départ, une petite secousse et nous voilà
» partis.

» Dans les voitures, il faut éviter les banquettes qui
» sont près des roues, ce sont les plus mauvaises. Vivent les
» chemins de fer, c'est la manière la plus charmante de
» voyager, on va avec une rapidité effrayante et cependant
» on ne ressent aucun effroi de cette rapidité et on a bien
» plus peur en diligence quand on descend une colline.
» Vingt minutes après, nous débarquions à Saint-Germain
» au milieu d'une foule enthousiaste. »

Cet enthousiasme, il faut bien le dire, était loin d'être partagé par tout le monde à l'époque; la construction des chemins de fer rencontrait notamment l'hostilité de Thiers affirmant que « la locomotive tournerait sur place et ne pourrait remorquer un train, que ce moyen n'était qu'un amusement pour les voyageurs et pour les petites distances ». Le grand astronome Arago disait de son côté qu'il faudrait des tunnels dans lesquels on ne pourrait pas respirer et que la différence de température entre le centre du tunnel et l'air amènerait des congestions ou des pleurésies.

Les chemins de fer ne tardèrent pas cependant à avoir la faveur du public et ils se développèrent rapidement¹.

Tout à fait à l'origine, on ne s'était pas rendu compte du rôle économique considérable que les chemins de fer devaient être appelés à jouer, et de l'influence prépondérante qu'ils avaient à exercer plus tard sur le développement de la richesse publique. Mais dès 1833, le Pouvoir législatif s'était substitué au Gouvernement pour accorder des concessions. Les premières, en effet, accordées d'ailleurs à perpétuité, en particulier celle de Saint-Etienne à Andrézieux, avaient fait l'objet d'ordonnances royales. Des lois devinrent désormais nécessaires, et les concessions à perpétuité furent supprimées; c'est ainsi que la loi du 7 juillet 1838 autorise, pour une durée de soixante-dix ans, la concession du chemin de fer de Paris à Orléans.

Cette concession est accordée à une société anonyme « La Compagnie du Chemin de fer de Paris à Orléans », autorisée par ordonnance royale du 13 août 1838.

Bientôt la loi du 11 juin 1842 apporte une première réglementation de la construction et de l'exploitation des chemins de fer en France et les concessions se succèdent rapidement. En 1845 intervient également la loi organique sur la police des chemins de fer qui édicte les mesures nécessaires à la conservation des voies ferrées et à la sûreté de la circulation. Cette loi fut complétée par l'ordonnance royale du 15 novembre 1846 portant règlement d'administration publique sur « la police, la sûreté et l'exploitation du chemin de fer² ».

1. En mai 1838, Lamartine prononça à la Chambre des députés un brillant discours sur l'avenir des Chemins de fer en France. Une séance commémorative de ce discours présidée par M. de Monzie, l'actuel ministre des travaux publics, a eu lieu le 22 juin 1938 à la Sorbonne, sous les auspices de l'Institut Scientifique d'Etudes des Communications et des Transports.

2. La loi de 1845 reste debout, et si l'ordonnance de 1846 a subi d'abord

En 1852, il y avait déjà en France 5.000 kilomètres de lignes réparties sous la gestion de multiples Compagnies particulières. C'est alors que le Gouvernement Impérial favorisa la réunion, la fusion des Compagnies, afin de constituer des sociétés fortes et puissantes n'ayant pas à craindre de concurrence pour leurs lignes principales, maîtresses de tout le trafic susceptible d'affluer sur ces lignes, préservées du danger de voir tarir la source la plus abondante de leurs revenus et pouvant en conséquence consacrer leurs excédents de produit net et leurs plus-values à l'établissement de chemins de fer secondaires que des sociétés indépendantes eussent hésité à entreprendre eu égard à l'insuffisance présumée de leur rendement. Cette question avait en outre, aux yeux du Gouvernement, le mérite d'accroître l'unité et l'homogénéité du service, d'éviter les transbordements et de diminuer les frais généraux. D'autre part, il fut décidé, afin d'augmenter la stabilité des Compagnies d'augmenter et d'unifier la durée des concessions qui, à partir de 1852, fut portée à 99 ans.

Le résultat désiré fut atteint puisque les Compagnies qui étaient au nombre de trente-trois en 1846, de vingt-quatre en 1855 et de onze en 1857 furent réduites à six en 1859, les Compagnies du Nord, de l'Est, de l'Ouest, d'Orléans, du P.-L. M. et du Midi.

Ce fut l'époque des grandes concessions dont celle, en 1857, de la Compagnie qui avait créé le chemin de fer de Paris à Orléans et qui garda son nom malgré l'extension de son réseau.

quelques modifications, notamment par le décret du 1^{er} mars 1901, puis a été refondue par le décret du 11 novembre 1917, du moins les grandes lignes et les traits essentiels en ont-ils été respectés.

Le régime des chemins de fer qui avait alors déjà fait l'objet de nombreuses discussions, lors des débats qui précédèrent le vote de la loi du 11 juin 1842, pouvait se concevoir de trois façons différentes :

On pouvait le considérer comme une industrie ordinaire qui devait rester soumise à la loi économique de l'offre et de la demande, c'est le régime de la liberté, avec comme corollaire la concurrence, l'Etat n'intervenant que dans la limite de ses pouvoirs généraux de police.

On pouvait au contraire envisager le transport des voyageurs et des marchandises comme constituant un *service public* dont l'Etat doit assurer lui-même la gestion, c'est le régime de l'autorité absolue du Gouvernement sur les voies ferrées.

Enfin on pouvait considérer que, par sa nature, l'exploitation des chemins de fer tient de l'une et de l'autre de ces deux conceptions opposées, c'est le régime du monopole privé, tempéré par le contrôle de l'Etat.

C'est ce dernier système qui, après une lutte ardente entre les partisans des deux premiers, a prévalu en France.

En échange, en effet, d'un monopole de fait des transports terrestres que les grandes Compagnies de chemins de fer se voyaient attribuer par l'octroi de concessions, un *Cahier des Charges* leur imposait de multiples assujettissements dans leur exploitation technique et commerciale¹.

Le Cahier des Charges rédigé suivant un modèle uniforme, détermine notamment les conditions de construction, d'entretien et d'exploitation qui ne sont pas édictées par les actes organiques, la durée de la concession, les tarifs

1. Le « Cahier des Charges des concessions faites à la Compagnie du Chemin de fer de Paris à Orléans » a été annexé à la Convention du 11 avril 1857.

maxima et leurs conditions générales d'application, les clauses relatives au rachat et à la déchéance, etc.

*
* * *

Nous ne suivrons pas l'évolution des chemins de fer français depuis 1852 et nous nous porterons tout de suite en 1929, année qui marque la fin d'une période de très fort trafic survenue après la dure période de la Grande Guerre et après celle de l'après-guerre marquée par la remise en état des lignes et du matériel.

En 1929-1930 une crise économique se fait durement sentir et en même temps intervient un facteur nouveau, celui de la concurrence automobile qui, tant pour le transport des voyageurs que pour celui des marchandises fait perdre au chemin de fer le monopole de fait qui lui avait été assuré par les concessions de 1857.

Nous citerons à cet égard, les paroles du Ministre des Travaux publics à la séance inaugurale du Conseil supérieur des transports, le 14 janvier 1938 :

« Il y a quelques années, beaucoup de gens croyaient
» encore que le chemin de fer avait gardé, sinon le monopole,
» du moins une éclatante primauté, dans nos moyens de
» communication. A cette croyance s'en ajoutait une autre,
» non moins forte, à savoir : qu'en vertu d'une loi consacrée
» par un siècle d'expérience le développement de la vie
» économique entraînait une augmentation régulière du
» volume des transports. Rien ne défendait donc de rai-
» sonner en cette matière avec un optimisme délibéré et
» d'hypothéquer l'avenir, l'augmentation du trafic devant
» permettre au chemin de fer de conserver son avance, et
» aux autres moyens de transports, de croître normalement.

» A cet optimisme raisonnable, les années 30 ont apporté
» un double démenti; d'une part, il est apparu à la faveur
» de la crise et de ses prolongements, que la France avait
» atteint, sinon un plafond, du moins un palier, dans le
» progrès régulier de son économie. D'autre part, il fallut
» se convaincre que la concurrence de la route s'exerçait
» d'une façon infiniment plus conquérante qu'on ne l'avait
» pensé. »

Ces deux éléments, crise et concurrence, menaçaient gravement la situation financière des Réseaux qui continuaient à être soumis à toutes les obligations d'un Cahier des Charges presque centenaire et ne pouvaient par suite se défendre, en face d'un concurrent entièrement libre, comme aurait pu le faire une grande industrie privée. En effet, d'une part, le chemin de fer a l'obligation d'accepter tous les transports, d'autre part, en ce qui concerne le transport de marchandises, le monopole de fait avait permis de fixer les tarifs de chemin de fer non d'après le prix de revient du transport, mais d'après la valeur de la marchandise.

L'automobile qui a le libre choix de ses transports et de la fixation de ses prix a donc pu *écrémer* le trafic à transporter, surtout les articles auxquels sont imposées les conditions les plus onéreuses et qui étaient d'un gros profit pour les Réseaux. Il semblait donc que leurs obligations ne pouvaient être maintenues que s'ils n'étaient privés ni du trafic rémunérateur des marchandises chères, ni du transport des voyageurs ordinaires.

Enfin, la longueur d'homologation des tarifs ne permettait pas le plus souvent au chemin de fer de se défendre d'une façon efficace par des mesures tarifaires qui intervenaient trop tard.

Aussi les pouvoirs publics se sont-ils émus de cette situation et une loi du 8 juillet 1933 devait-elle permettre en rendant possible une modification de certains articles du Cahier des Charges, une exploitation un peu plus souple du chemin de fer.

De leur côté les Réseaux n'étaient pas restés inactifs et nous nous proposons dans cette étude, en prenant pour exemple la Compagnie d'Orléans et à partir de 1934 le « Réseau P.O.-Midi » formé des lignes des deux Compagnies d'Orléans et du Midi réunies dans une exploitation commune, d'exposer comment le chemin de fer, malgré son caractère de service public marqué par tous les liens administratifs qui l'enserrent, a su montrer qu'il était aussi une grande industrie et a su adapter son organisation et ses méthodes commerciales à la situation nouvelle.

CHAPITRE PREMIER

LES BESOINS DE MODERNISATION DE L'EXPLOITATION SOUS LA DOUBLE POUSSÉE DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET DE LA CONCURRENCE AUTOMOBILE. — PREMIÈRES MESURES PRISES PAR LA COMPAGNIE D'ORLÉANS DE 1930 A 1933

Dans le rapport préliminaire présenté au Conseil National Économique, le 3 juillet 1933, par M. JOSSE, Maître des Requêtes au Conseil d'Etat, l'exploitation des chemins de fer faisait l'objet des observations suivantes :

Partant de cette idée que l'exploitation des chemins de fer est un service public indispensable dont aucune région ne peut être privée et dont tous les habitants doivent être à même d'user dans les conditions de la plus complète égalité, la puissance publique a, d'une part, multiplié les lignes sans aucune considération de rendement financier et, d'autre part, imposé aux exploitants des obligations extrêmement nombreuses dont les principales sont :

1° *L'obligation d'assurer un service régulier*, ce qui entraîne par exemple la mise en marche, chaque jour, d'un nombre minimum de trains dans chaque sens sur toutes les lignes (trois au moins sur les lignes d'intérêt général);

2° *L'obligation de transporter tous les voyageurs* qui se présentent et toutes les marchandises qui sont apportées au chemin de fer. D'où la nécessité pour les réseaux de posséder à tout moment un matériel correspondant aux « pointes » de trafic, matériel qui restera en réserve le surplus de l'année et dont les charges influent considérablement sur les résultats de l'exploitation ;

3° *L'obligation d'appliquer les mêmes tarifs* pour tous les transports se présentant dans des conditions identiques, ce qui comporte l'interdiction de consentir à certains clients des traités particuliers.

De là découle la nécessité de l'homologation des tarifs qui sont publiés et affichés et l'extrême complexité des tarifs qui doivent, sous l'allure de dispositions générales, suivre le plus possible les multiples cas particuliers influant sur la valeur du transport. Toute modification à y apporter entraîne la même procédure d'homologation qui enlève, en fait, aux réseaux toute liberté commerciale.

Un peu plus loin M. Josse écrit :

« Tant au point de vue technique qu'au point de vue commercial les chemins de fer ont été enserrés dans un lacis d'obligations réglementaires ou contractuelles qui leur retirait, en fait, à peu près toute liberté de manœuvre. Et très justement d'ailleurs, car le public devait être protégé contre les abus du monopole.

» Nous disons qu'un tel état de choses reposait sur le monopole de fait et en postulait la perpétuité ; on le vit bien lorsque ce monopole fut battu en brèche par l'automobile.

» L'automobile, elle, libre de toute entrave, ne connaît que la règle commerciale du prix de revient. Il est douteux que, dans l'ensemble, le prix de revient de l'auto-

» bile soit inférieur à celui du chemin de fer ; mais il est très
» inférieur aux tarifs élevés applicables aux marchandises
» des classes supérieures. Les bons transports de marchan-
» dises, ceux qui payaient beaucoup, ceux qui équilibraient
» les tarifs faibles, ont été écrémés par l'automobile.

» La simple apparition d'un moyen de transport libre
» à côté du chemin de fer réglementé a donc détruit l'équi-
» libre économique des tarifs et l'équilibre financier de
» l'exploitation.

» Elle les a détruits d'autant plus facilement que le
» chemin de fer n'avait pas la possibilité légale de renoncer
» à l'exploitation des lignes déficitaires, ni même de la
» simplifier, pour réduire ses pertes et concentrer ses
» efforts. »

Enfin, M. Josse conclut en préconisant pour les chemins de fer une réglementation plus assouplie et nuancée que la réglementation actuelle. « Tout le monde est d'accord, » dit-il, pour reconnaître le caractère suranné de nombreuses prescriptions imposées au chemin de fer d'intérêt général par un cahier des charges vieux de trois quarts de siècle. On demande de tous côtés que le chemin de fer soit libéré de certaines entraves, que les conditions d'exploitation soient simplifiées, que les compagnies concessionnaires soient plus directement intéressées aux résultats financiers par un meilleur aménagement des primes de gestion. Il est inutile de nous étendre sur ce sujet. Comme vous le savez, un projet de loi en ce sens, déposé par le Gouvernement, est actuellement en discussion devant le Parlement. »

Le projet du Gouvernement visé par M. Josse devait devenir la loi du 8 juillet 1933, qui fut complétée par les décrets des 30 décembre 1933 et 19 janvier 1934.

Sans attendre cette intervention des pouvoirs publics, le chemin de fer prend cependant dès 1930 dans la mesure où le lui permet la réglementation à laquelle il est soumis, des mesures destinées à enrayer la baisse du trafic.

La Compagnie d'Orléans en particulier a porté son effort sur les domaines suivants de 1930 à 1933 :

1^o Service des voyageurs.

C'est sur l'accélération de la vitesse des trains de voyageurs que de notables progrès sont réalisés, tant pour les trains rapides et express de grands parcours que pour les trains omnibus les plus concurrencés par les services automobiles. Grâce à l'électrification et aux transformations du matériel de traction, la durée du trajet est réduite en particulier de 1 h. 20 entre Paris et Bordeaux et de 1 h. 30 entre Paris et Toulouse.

D'autre part, sur certaines lignes secondaires l'utilisation d'automotrices permet de nouveaux progrès de rapidité et d'économie.

Enfin diverses mesures telles que le développement des circuits automobiles de tourisme, l'élargissement des conditions d'admission dans les trains rapides et express de façon à faciliter les relations entre les villes voisines, la création de billets spéciaux à l'occasion de fêtes ou de manifestations diverses, sont prises par la Compagnie d'Orléans dans un but de défense contre les causes d'amoindrissement du trafic.

2^o Service des marchandises.

De nombreuses modifications de tarifs ont été proposées à l'Administration supérieure tant pour répondre aux

besoins de l'activité industrielle et agricole atteinte par la crise que pour retenir le trafic sur les relations où il risquait de s'échapper au profit des services routiers.

D'autre part des facilités nouvelles sont données aux expéditeurs. C'est en 1932 que sont créés les « colis express » acheminés dans les mêmes conditions de rapidité que les bagages des voyageurs.

Les tarifs spéciaux dits « prix fermes »¹ qui avaient disparu dans la tarification d'après-guerre, se développent à nouveau au profit de diverses industries. Des tarifications comportant un prix unique du domicile de l'expéditeur au domicile du destinataire sont créées, notamment pour le transport des denrées adressées aux halles de Paris. Les tarifs de *groupage* et d'*abonnement* sont multipliés.

Malheureusement, pour être efficaces, ces mesures doivent être très promptes et très souples. Trop souvent leur succès se trouve compromis ou détruit par la lenteur de la procédure d'homologation et cette guerre de prix se traduit finalement par un amoindrissement de la taxe moyenne kilométrique, sans bénéfice appréciable pour l'économie nationale.

Aussi la Compagnie d'Orléans insiste-t-elle sur l'amélioration du service par l'accélération des trains de marchandises, la création d'acheminements spéciaux dans les relations entre grandes villes, ce qui permet d'abrégier les transports et de rapprocher les délais effectifs de ceux que les concurrents peuvent offrir. Les services de livraison et

1. On appelle *prix ferme* un prix établi entre deux gares dénommées, pour certaines marchandises, dont le montant n'est pas calculé, comme les tarifs ordinaires, proportionnellement à la distance parcourue, mais est fixé au chiffre qui paraît le mieux répondre aux conditions commerciales du trafic en question entre ces deux points.

d'enlèvement à domicile sont augmentés et accélérés. A Paris, les colis dont l'ordre d'enlèvement est donné avant midi sont pris le jour même au domicile des clients. Le transport de « porte à porte » très apprécié du public est réalisé, pour certaines marchandises, par l'emploi de cadres ou *containers* dont certains pays étrangers font déjà un grand usage. Pour qu'ils puissent être utilisés en trafic international, les cadres construits à cette époque répondent aux conditions fixées par l'Union internationale des chemins de fer (U. I. C.) permettant leur envoi hors des frontières.

3° *Propagande agricole.*

Le Réseau d'Orléans traversant des régions essentiellement agricoles, le transport des produits de l'agriculture représente pour lui un trafic considérable, aussi était-il indiqué pour les services commerciaux de ce réseau de porter un intérêt particulier à tout ce qui était susceptible d'intensifier cette branche de l'activité nationale dans les régions desservies par ces lignes.

Dès 1903 avait été organisé un « service agricole » dont l'action de propagande jusqu'en 1930 s'était exercée principalement dans le domaine de l'accroissement de la production, la recherche des débouchés pouvant alors être considérée comme secondaire du fait de la demande satisfaisante des marchés en denrées de toutes natures. Depuis, avec la crise qui diminue le pouvoir d'achat du consommateur tant en France qu'à l'étranger, c'est le problème de débouchés qui s'est posé avec acuité.

Aussi la préoccupation dominante du service agricole de la Compagnie d'Orléans a-t-elle porté surtout de 1930 à

1933 sur l'écoulement des produits agricoles par l'amélioration des méthodes de vente, la sélection des produits, leur standardisation, leur présentation, leur conservation, la création de marques de garantie et de groupements professionnels pour la vente, la recherche des débouchés sur le marché intérieur principalement, etc.

Cette action de propagande s'est traduite par des moyens d'action très variés : conférences aux agriculteurs et expéditeurs, articles de presse, tracts et brochures, voyages et missions d'études, congrès, expositions, démonstrations, concours et récompenses.

Il faut citer en particulier l'étude entreprise en 1932, en raison de la crise du blé, de l'entreposage des grains en silos coopératifs. En vue d'attirer l'attention des agriculteurs des régions qu'elle dessert sur cette importante portion, la Compagnie d'Orléans a organisé une mission pour la visite des installations types de stockage de grains dans les différentes régions de France. A la suite de cette propagande la construction de silos agricoles a été entreprise à Blois.

Dans la même année, en vue de venir en aide aux industries de la forêt landaise, la Compagnie d'Orléans en accord avec les chemins de fer de l'Etat et du Midi, organisa, à Bordeaux, un ensemble de manifestations afin de rechercher les moyens propres à atténuer les méfaits de la mévente des produits extraits du pin maritime.

C'est en 1932 également que s'est tenu à Paris, sur l'initiative de la Compagnie d'Orléans, un congrès en vue de la standardisation des fruits et légumes et de leurs emballages. Une étude des places étrangères particulièrement en ce qui concerne les marchés anglais et allemands ouverts à nos fruits et légumes avait, en effet, conduit les

services commerciaux du réseau à cette conclusion que le succès grandissant des pays qui nous concurrençaient sur ces marchés (Italie, Espagne) résidait principalement dans une application méthodique des notions de standardisation au conditionnement des envois destinés à l'exportation.

L'application en France de ces principes devait permettre à nos fruits et légumes de reprendre leur place sur les marchés intérieurs et extérieurs. L'action de la Compagnie s'est, à cet égard, étendue jusqu'au Maroc où des missions de mandataires et de commissionnaires parisiens se rendirent compte sur place des progrès accomplis dans le domaine de la production maraîchère du Maroc. Les résultats furent particulièrement intéressants puisque les arrivages de primeurs marocaines à destination de la Métropole insignifiantes avant 1930, atteignaient 12.000 tonnes en 1933 et 18.000 tonnes en 1934.

Grâce à l'emploi de wagons isothermes enfin, la Compagnie d'Orléans a fait progresser les envois de diverses denrées de la province vers la capitale, notamment les viandes nues, les beurres et fromages, et le lait amené à Paris dans des wagons citernes à lait destinés au transport de ce précieux liquide en masse à température constante et dans les meilleures conditions d'hygiène.

4^o Services automobiles.

La Compagnie d'Orléans considère que l'automobile et le chemin de fer doivent moins se combattre que se compléter, l'automobile devenant un moyen d'exploitation des lignes secondaires et un instrument de pénétration et de diffusion du trafic sur l'ensemble du réseau.

En janvier 1931 est fondée la *Société de Transports Auxiliaires du Réseau Paris-Orléans* (S. T. A. P. O.) dont le rôle est de gérer l'ensemble des services automobiles, touristiques ou autres, de coordonner l'exploitation des lignes du grand réseau avec celle des réseaux départementaux et d'offrir aux expéditeurs des facilités pour le transport de porte à porte.

Sur quelques lignes peu fréquentées les services automobiles de la S. T. A. P. O. remplacent les trains de voyageurs et l'organisation de ces services donne de notables économies.

D'autre part, le 1^{er} janvier 1932, la S. T. A. P. O. obtient la concession du réseau des Autobus départementaux de la Corrèze, d'une longueur de 1.700 kilomètres. Elle est également chargée de l'exploitation des lignes de chemin de fer à voie étroite dans ce département, sur lesquelles elle peut remplacer progressivement des « trains vapeur » par des autobus d'une exploitation plus économique.

Cette situation a permis à la Compagnie d'Orléans de réaliser une expérience très intéressante, en organisant les transports automobiles dans la région considérée, de telle manière que les lignes d'autobus soient le prolongement du rail et que toutes les formalités soient supprimées pour le voyageur au passage du chemin de fer à l'automobile ou inversement.

Un exemple concret va montrer les facilités données au public.

Avant l'organisation de ces services automobiles, un voyageur se rendant de Paris à Roche-le-Peyroux, localité du canton de Neuvic d'Ussel, situé à 17 km. de la gare de Bort-les-Orgues, en Corrèze, était obligé de prendre son billet et d'enregistrer ses bagages pour cette dernière gare ;

arrivé là, il devait prendre livraison de ses bagages et se rendre à destination par ses propres moyens ou conclure un nouveau contrat de transport avec un service d'autobus libre, si un tel service existait.

Depuis l'organisation du service de la S. T. A. P. O. ce voyageur prend son billet et fait enregistrer ses bagages au départ de Paris pour la destination définitive : Roche-le-Peyroux. A l'arrivée à Bort-les-Orgues, il trouve un autobus en correspondance avec le train; ses bagages sont chargés dans cet autobus par le personnel de la gare sans qu'il ait à s'en occuper. Le voyageur peut même s'arrêter en cours de route et ne pas suivre exactement ses bagages, ceux-ci n'en seront pas moins acheminés par l'autobus jusqu'à destination, où le voyageur les trouvera chez un correspondant officiel du chemin de fer qui les lui délivrera contre remise de son bulletin de bagages.

Dans le sens inverse, le voyageur qui se rend de Roche-le-Peyroux à une gare quelconque du réseau d'Orléans peut, à Roche-le-Peyroux même, faire enregistrer ses bagages directement pour leur destination définitive. C'est là, il faut le reconnaître, une simplification très appréciable.

Des améliorations du même ordre sont apportées dans les transports de marchandises. Celles-ci peuvent être expédiées directement des gares du réseau d'Orléans à toute localité desservie par une ligne d'autobus et pourvue d'un bureau de correspondant. Est ainsi supprimée l'obligation, pour le destinataire, de venir prendre livraison de sa marchandise à une gare qui peut être éloignée de sa localité de plusieurs dizaines de kilomètres.

Les colis postaux peuvent être envoyés à domicile même contre remboursement, dans les campagnes les plus reculées. Dans le sens inverse, de toute localité desservie par l'auto-

bus et pourvue d'un bureau de correspondant, on peut, sans qu'il soit nécessaire de se rendre à une gare de chemin de fer, souvent très éloignée, expédier directement sur toute gare du grand réseau, les marchandises de grande vitesse, colis agricoles, etc., dans des conditions offrant toutes garanties aux usagers.

Il y a là, par rapport à la situation antérieure, un progrès dont les populations rurales desservies par les lignes d'autobus de la Corrèze, sont les premières à bénéficier.

Les facilités nouvelles qui sont ainsi créées se traduisent par un développement des échanges. C'est ainsi, par exemple, que malgré la crise économique, on a constaté en 1932 une augmentation du nombre de colis échangés dans les gares du département de la Corrèze, de 10 % environ par rapport au nombre de colis de l'année précédente.

L'exemple donné en Corrèze devait être suivi par le département du Lot dont le Conseil général a confié à la S. T. A. P. O. à partir du 1^{er} avril 1934, le soin d'exploiter suivant une formule identique son réseau d'autobus départementaux de 1.450 kilomètres.

Il faut signaler également un service automobile particulier confié à la S. T. A. P. O., dont l'organisation étudiée et mise au point en 1933 était inspirée d'un exemple suisse.

Les Chemins de fer fédéraux suisses (C. F. F.), dès 1926, avaient cherché une liaison du rail et de la route pour le transport des marchandises. Ils avaient créé une filiale la « S. E. S. A. » (Suisse-Express Société anonyme) chargée de l'organisation de l'ensemble des services complémentaires prolongeant la voie ferrée.

Cette société ne s'est pas bornée à développer le service à domicile, elle a étudié également la transformation du

service des expéditions partielles par chemin de fer et a proposé dans ce but la création d'une autre filiale dénommée « *A. S. T. O.* » (Transports d'expéditions partielles par automobiles)¹. Le principe de cette organisation est que le trafic par expéditions partielles dans un certain rayon (25-30 kilomètres), doit s'effectuer plus avantageusement par la route que par la voie ferrée. D'autre part, en fermant les petites stations au service des expéditions partielles, on accélère le transport des marchandises conservées au rail. Les économies qui doivent en résulter serviraient à couvrir le surcroît de dépenses occasionnées par le service des camions automobiles. Ceux-ci effectueraient à côté des transports parallèles au rail, des transports à destination des localités environnantes ne possédant pas de station de chemin de fer et étendraient ainsi la zone des services à domicile. Tous ces résultats contribueraient à pallier les effets de la concurrence des entreprises automobiles.

La Direction générale des C. F. F. décida de faire un essai pratique sur le parcours Vintherthur-Romanshorn (56 km.) à partir du 22 mai 1932.

L'organisation étudiée d'après l'exemple suisse par la Compagnie d'Orléans en 1933 et mise en service en 1934 à titre d'exemple sur la ligne d'Orléans à Tours comporte la création d'un service de camions automobiles pour le transport des marchandises de détail. Ce service qui a reçu la désignation de *F. A. D.* (*Fer-Auto-Domicile*) présente les caractéristiques suivantes :

Jusqu'alors le transport des marchandises de détail de petite vitesse sur la section d'Orléans à Tours, se faisait, ainsi que sur le reste du réseau, au moyen d'un train « de

1. En allemand, Auto-Stuckgut-Transport-Organisation.

détail » qui, d'une part, prenait ou laissait dans les gares traversées les wagons complets, d'autre part, y laissait ou y prenait les marchandises de détail, celles-ci étant chargées dans un certain nombre de *wagons collecteurs-distributeurs* affectés au ramassage des marchandises sur diverses sections éloignées du réseau et à la distribution sur la section d'Orléans à Tours ou inversement.

Dans la nouvelle organisation, ce dernier service est assuré par camions, le train de détail n'étant plus chargé que du service des wagons complets.

Désormais, les marchandises de détail destinées à cette section sont laissées par les camions à l'une des quatre *gares-centres* qui ont été désignées (Orléans, Blois, Amboise, Tours); de là, les camions conduisent les marchandises à leur destination définitive située entre cette gare-centre et la suivante. Les camions ayant la possibilité de desservir non pas seulement les gares intermédiaires, mais les localités mêmes sur une bande de quelques kilomètres de part et d'autre de la voie ferrée, on a naturellement institué la livraison à domicile dans cette bande; en sens inverse, les camions ramassent les marchandises, soit dans les gares intermédiaires, soit dans les localités et les conduisent à la gare-centre d'où elles continuent leur trajet par chemin de fer.

Cette organisation présente de nombreux avantages tant techniques que commerciaux.

En effet, on a pu supprimer toute manutention dans les gares intermédiaires puisque les anciens wagons collecteurs-distributeurs laissent ou prennent dans les gares-centres toutes les marchandises concernant les gares ou localités intermédiaires situées entre cette gare-centre et la voisine. Le train de détail n'a donc plus que des opérations

de manœuvre à effectuer pour prendre ou laisser des wagons complets. Il en résulte une grande accélération du train de détail au point que ce train qui mettait précédemment deux journées pour desservir la section d'Orléans à Tours, peut le faire maintenant en une seule; la circulation des autres trains est également rendue plus aisée sur la ligne qui cesse d'être inutilement occupée par ce train à long stationnement dans toutes les gares.

Enfin, on a pu améliorer le coefficient de chargement des wagons collecteurs-distributeurs en concentrant leur service dans les gares-centres.

Les avantages commerciaux sont encore plus grands : d'une part, le gain d'un jour qui vient d'être indiqué pour la durée du trajet entre Orléans et Tours, aussi bien pour les envois de détail que pour les wagons complets, est très intéressant; d'autre part, la desserte quotidienne du domicile même des clients permet au réseau de mettre ses services à portée plus commode du public, ce qui devait non seulement le prémunir contre de nouvelles pertes de trafic au profit des services concurrents, mais même développer dans une certaine mesure le trafic, tout au moins en période économique normale : un colis expédié à petite vitesse est livré à domicile le lendemain de sa remise à Paris.

D'ailleurs rien n'a été retranché des facilités dont disposait le public : l'expédition et la livraison des colis peuvent se faire exactement comme avant dans toutes les gares intermédiaires, seul le mode de transport a changé entre la gare-centre et la gare intermédiaire, mais le public n'a même pas à le savoir.

En ce qui concerne l'organisation matérielle du service, l'exploitation a été confiée à une entreprise indépendante du réseau, qui dispose de quatre camions de 5 tonnes avec

remorques de 3 tonnes, auxquels s'ajoute un camion de réserve, permettant de réaliser deux voyages aller et retour quotidiens sur toute la ligne. Chaque localité n'est, en principe, desservie qu'à l'un des quatre trajets, les gares intermédiaires sont au contraire desservies matin et soir.

Ce service qui devait donner des résultats intéressants a été mis en service en 1934, mais le décret-loi du 19 avril 1934 sur la coordination des transports interdisant la création de tout service automobile nouveau, n'a pas permis l'organisation de services analogues sur d'autres lignes du réseau.

CHAPITRE II

L'EXEMPLE DONNÉ EN MATIÈRE D'ORGANISATION COMMERCIALE PAR LES CHEMINS DE FER AMÉ- RICAINS ET ANGLAIS ET NOTAMMENT PAR LA COMPAGNIE ANGLAISE DU « *LONDON MIDLAND AND SCOTTISH RAILWAY* ».

Les diverses mesures prises par la Compagnie d'Orléans dans le domaine technique et dans le domaine commercial se révélèrent cependant impuissantes à empêcher la baisse du trafic tant en raison de la crise persistante que des règles administratives désuètes qui ralentissaient l'action du chemin de fer, quand elles ne l'interdisaient pas.

Il était naturel, dans ces conditions, que les réseaux français, devant les difficultés qu'ils éprouvaient à prendre des mesures efficaces pour la défense de leur trafic, tournent leurs regards vers les pays jouissant d'une plus grande liberté commerciale, les Etats-Unis d'Amérique et la Grande-Bretagne.

Des missions d'ingénieurs furent envoyées dans les deux pays, pour y étudier notamment les méthodes commerciales du chemin de fer.

En 1929 déjà, une mission de la Compagnie P.-L.-M. avait visité les Etats-Unis et le Canada et avait recueilli

des renseignements très intéressants sur l'exploitation des chemins de fer américains et notamment sur les formes et les méthodes de leur action commerciale. En 1934, une nouvelle mission organisée par les grands réseaux et à laquelle participait un ingénieur en chef de la direction du P.O.-Midi, était envoyée aux Etats-Unis pour une étude générale dans laquelle était comprise l'organisation du service chargé des questions commerciales et les mesures prises concernant la coordination du rail et de la route.

Dans la même année, sur l'initiative du Directeur général du réseau de l'Etat, deux ingénieurs en chef, l'un des chemins de fer de l'Etat, l'autre du réseau P.O.-Midi s'étaient rendus en Angleterre et leur rapport mettait en lumière les trois idées maîtresses suivantes qui leur avaient paru à la base des heureux résultats obtenus sur les chemins de fer anglais :

1° L'organisation intérieure des Compagnies anglaises et en particulier celle du *London Midland and Scottish Railway (L. M. S.)* où le service commercial jouit d'une large autonomie.

2° Le développement des transports de « porte à porte » formule dont tirent avantage les services automobiles, et que dans beaucoup de cas le chemin de fer peut adopter.

3° La coordination des transports déjà réalisée en Angleterre, avant qu'aucune mesure législative n'ait été prise en France à cet égard.

Nous ne parlerons pas de la coordination du rail et de la route dans les pays anglo-saxons puisque cette question est en dehors de notre sujet pour la France.

Quant aux transports de porte à porte pour lesquels nous avons déjà signalé certaines mesures appliquées par la Compagnie d'Orléans, nous en verrons le développement

sur le *London Midland and Scottish Railway* parallèlement à l'application des nouvelles méthodes commerciales de la Compagnie anglaise. Ce sont ces méthodes qui ont particulièrement retenu l'attention de l'ingénieur en chef du réseau P.O.-Midi en mission en Angleterre et dont ce réseau s'est inspiré, en les adaptant au régime français, pour réaliser la réorganisation de ses services commerciaux.

Les rapports de ces trois missions ont servi de base à l'exposé qui va suivre dans les deux paragraphes suivants :

§ 1. Le service du « Traffic » des chemins de fer américains.

Le chemin de fer n'est pas placé aux Etats-Unis sous un régime administratif analogue à la concession française. Les réseaux américains sont exploités par des industries privées soumises à la législation américaine des sociétés dites *incorporated* qui correspondent sensiblement à nos sociétés anonymes ou plus exactement aux sociétés *limited* anglaises. Ces compagnies sont en principe des commerçants ordinaires qui vendent du transport comme un métallurgiste vend de l'acier et jusqu'aux environs de 1870 elles jouirent d'un régime de liberté presque absolue.

Mais cette politique conduisit à l'établissement d'un réseau de chemin de fer véritablement incohérent où chevauchaient des lignes de diverses compagnies, où parfois même trois ou quatre compagnies se concurrençaient sur la même relation alors que des régions voisines demeuraient démunies d'équipements ferroviaires. De cette façon de faire résultaient également de violentes luttes de tarifs entre les groupes ferroviaires concurrents, luttes dont le public faisait finalement les frais par suite de faillites

souvent retentissantes qui amenaient l'élimination du concurrent le moins bien placé.

Aussi des mesures furent-elles prises par les pouvoirs publics et nous verrons qu'actuellement les Compagnies américaines ne sont libres de leurs tarifs que sous certaines conditions et qu'elles sont soumises au contrôle résultant de « *l'Insterstate Commerce Act* ».

Dans chaque réseau des Etats-Unis, se trouve placé à la tête des services commerciaux sous l'autorité du président de la Compagnie un « *Vice-President in charge of Traffic* » (*Traffic Department*) indépendant du « *Vice-President in charge of operating* » (*Operating Department*).

Au *Traffic Department* appartient la gestion commerciale, c'est-à-dire l'établissement des tarifs et le développement du trafic tandis qu'à l'*Operating Department*¹ incombent l'acheminement des transports et les moyens d'acheminement, construction, voie, mouvement et traction.

Cette organisation diffère de l'organisation française où l'on trouve dans chaque réseau trois grands services, l'*Exploitation* (comprenant la branche du mouvement et la branche commerciale), le *service de la Voie et des Bâtiments*, le *service du Matériel et de la Traction*.

Rôle du service du « Traffic ».

Le service du *Traffic* est chargé de maintenir et de développer le trafic de la compagnie et de régler en parti-

1. La traduction littérale de « *operating department* » est « *Service de l'Exploitation* » mais en raison de la différence profonde entre « *l'operating* » américain et « *l'Exploitation* » française, on évite d'utiliser cette traduction.

culier tout ce qui concerne les questions de tarifs et les questions de conventions avec les autres compagnies.

En ce qui concerne ce dernier rôle, l'action du service du *Traffic* américain est assez analogue à celle de nos services commerciaux français avec les différences toutefois que comporte le mode particulier de présentation des tarifs en Amérique.

Mais la caractéristique essentielle du service commercial américain est le développement des agences de renseignements et des démarcheurs. La zone d'action du *Traffic Department* d'une compagnie comprend d'ailleurs non seulement le territoire du réseau, mais encore la partie du territoire des Etats-Unis où la compagnie désire exercer son action commerciale et certains pays étrangers.

Les agents commerciaux des chemins de fer américains, *Passenger Agents*, ont leur bureau installé dans le quartier le plus fréquenté de la ville où ils résident, et certains de ces bureaux ont l'apparence de véritables salons de réception.

Le *Passenger Agent* a pour rôle de rechercher le voyageur éventuel. Il doit entretenir d'excellents rapports avec les hôtels, les associations sportives, amicales, philanthropiques, et se tenir au courant de tout mouvement important de groupes de façon à le diriger sur les lignes de son réseau.

Comme il rencontrera certainement la concurrence de réseaux desservant les mêmes régions, il doit user de grande diplomatie, de subterfuges même, pour obtenir les renseignements utiles.

Par exemple, un agent commercial d'un réseau de l'Ouest en résidence à Boston et en bonnes relations avec le propriétaire d'un hôtel de cette ville sera prévenu par celui-ci de l'arrivée d'un voyageur qui a déclaré avoir l'intention de se

rendre en Californie. Il s'empressera de venir trouver le voyageur éventuel et de devancer un concurrent représentant une ligne qui dessert également la Californie, qui aura obtenu le même renseignement mais d'une autre source, du portier de l'hôtel peut-être.

Il n'est pas rare de voir, à l'arrivée d'un transatlantique à New-York, trois ou quatre *Passenger Agents* qui se disputent un voyageur qui doit se rendre à San-Francisco et qui en aura exprimé l'intention soit avant de quitter l'Europe, soit à bord.

Si l'on écrit à New-York à un réseau de l'Ouest en demandant l'envoi d'une brochure et sans même exprimer l'intention de faire un voyage, non seulement on recevra le lendemain un choix de brochures, mais un *Passenger Agent* se présentera à domicile dans les vingt-quatre heures pour chercher à obtenir la commande du billet.

En ce qui concerne le trafic des marchandises les principes sont les mêmes.

Les agences marchandises ne sont pas en général installées dans les mêmes locaux que les agences voyageurs, car il est souvent plus intéressant pour l'agent commercial marchandises (*Freight Agent*) d'avoir ses bureaux dans les quartiers industriels. Les agents commerciaux marchandises doivent être en rapports quotidiens avec les expéditeurs (*Shippers*), les industriels, fabricants, commerçants. Ils doivent entretenir de bonnes relations de camaraderie avec les personnes qualifiées pour leur donner, à l'usine, au magasin ou à l'entrepôt, des renseignements sur les mouvements de marchandises à prévoir.

Très souvent, les voyageurs et les marchandises peuvent emprunter diverses combinaisons de réseaux. Il y a en général, alors, des accords tacites entre les compagnies

pour que, à charge de réciprocité, le réseau A achemine toujours, à la sortie de son territoire, les transports par le réseau B, au détriment du réseau C qui offre cependant un service analogue.

La diplomatie et l'intelligence avec lesquelles les agents commerciaux américains recherchent la commande est très remarquable. Leur ténacité est étonnante, même quand il s'agit d'affaires peu importantes.

Il faut signaler d'ailleurs que le commerçant américain est habitué à ce « *Soliciting* » qui lui permet de comparer les avantages des divers services que lui offrent les différents réseaux.

Publicité.

L'action de ces agences et de ces démarcheurs est appuyée par une large publicité. Les services de publicité peuvent dépendre entièrement du service du *Traffic*, c'est le cas du « New York Central » où ils sont dirigés par un chef de publicité placé sous les ordres du vice-président du *Traffic*. Mais sur d'autres réseaux existe un « *Publicity Department* » rattaché directement au président de la Compagnie. Ce service a, en général un effectif réduit, son personnel est recruté parmi d'anciens journalistes connaissant à fond les méthodes de presse et la technique de la publicité.

Le *Publicity Department* est souvent doublé d'un service photographique chargé d'établir et de tenir à jour des collections de photographies et de films des points intéressants du réseau, des manifestations diverses, des innovations techniques, etc.

En dehors de la publicité de service renseignant les voyageurs sur la qualité du service assuré par le réseau et de la publicité touristique, les réseaux américains, en particulier le « *Pennsylvania Railroad* », ont organisé un service de publicité technique renseignant les voyageurs sur les progrès réalisés dans l'exploitation du chemin de fer et même une publicité faisant connaître au public la vie même de la compagnie aux points de vue financier et social. On ne saurait mieux caractériser cette tendance qu'en citant le texte suivant publié par le *Pennsylvania* lui-même :

« Notre objet a été de familiariser le public avec le » fonctionnement intérieur et la politique du *Pennsylvania* » *Railroad* d'une façon plus intime que ne le permettaient » les formes habituelles de publicité.

» En fait, le *Pennsylvania* a fait du public son confident. » Il lui a révélé non seulement ses plans, mais encore sa » profonde personnalité. Cette méthode développera sans » aucun doute, la meilleure compréhension mutuelle qui » offre tant de prix pour le chemin de fer. »

Cette nouvelle forme de publicité paraît répondre à un besoin actuel. En ce temps d'automobile à outrance, en effet, où trop de personnes tendent à considérer le chemin de fer comme un moyen de transport un peu désuet, immobilisé dans une technique périmée, il peut n'être pas inutile de souligner publiquement les ressources du chemin de fer, ses progrès et ses vues d'avenir.

*Relations du service du « Traffic » avec le service
de l'« Operating ».*

Le service du *Traffic* tenu au courant par ses agents locaux des besoins du public, chercher à lui donner des facilités adéquates et les fait connaître à l'*Operating Department* pour exécution.

En théorie, c'est donc le service du *Traffic* qui définit le service à assurer et le rôle de l'*Operating Department* n'est que de le réaliser dans les conditions les plus économiques.

Ainsi conçue, l'organisation ferroviaire américaine se rapproche de l'organisation industrielle où le plus souvent se rencontrent également deux services principaux : le service de fabrication et le service commercial.

Mais dans la pratique, il est assez difficile que les choses puissent se passer aussi simplement.

Les fonctionnaires de l'*Operating* sont, en effet, responsables de leurs dépenses vis-à-vis du président et du Conseil d'administration de la compagnie. Ils doivent les justifier devant une direction particulièrement attentive à obtenir ce que les Américains désignent par le mot intraduisible sans une longue périphrase d'« *efficiency*¹ ».

Il est donc inévitable que chaque fois que le *Traffic Department* demandera à l'*Operating Department* des mesures coûteuses, ce dernier se défendra et, en fait, il se défend.

Les relations entre ces deux services comportent donc de nombreuses conférences aux différents degrés de la hiérarchie avec des discussions qui, de l'avis d'un haut fonction-

1. Voir page 36, renvoi 2, l'explication du sens de ce mot.

naire de l'un des réseaux américains, méritent parfois le qualificatif d'homériques.

Il semble finalement que pour toutes les affaires importantes, l'accord soit assez malaisé à obtenir et la solution des difficultés remonte alors au président.

Sur le réseau du *Pennsylvania* en particulier, c'est au cours d'une longue conférence hebdomadaire durant plusieurs heures que le président départage les intérêts contraires et décide de la suite à donner à celles des demandes du service du *Traffic* que le service de l'*Operating* considère comme trop coûteuses.

Il ne semble donc pas que cette division entre l'*Operating Department* et le *Traffic Department* constitue un progrès sur l'organisation française.

Sans doute la division française entre trois grands services : Exploitation, Voie, Matériel et Traction, des moyens contribuant à l'acheminement des transports, n'est pas sans entraîner parfois un certain manque de coordination, mais la réunion dans une même main, suivant la conception française, de la branche du mouvement et de la branche commerciale, permet au chef du service de l'Exploitation de concilier à chaque instant les nécessités de l'économie avec la convenance de maintenir et d'accroître le trafic.

Aussi plusieurs ingénieurs américains ont-ils exprimé l'avis que l'organisation française est à ce point de vue là supérieure à l'organisation américaine.

En somme, ont dit ces ingénieurs, en France le chef du service de l'Exploitation a sous ses ordres les organes d'exécution et il connaît les besoins à satisfaire, le moyen de les satisfaire et le prix auquel ils peuvent être satisfaits.

Il semble, d'autre part, que dans la vie journalière des

compagnies américaines cette dualité entre l'*Operating* et le service du *Traffic* n'est pas de nature à faciliter une exécution rapide du service.

Il faut cependant retenir cette belle organisation d'agents commerciaux dévoués à leur compagnie et recherchant le trafic, non pas avec une mentalité de fonctionnaires, mais avec une mentalité de représentants d'une grande industrie.

Liberté commerciale des réseaux américains
Restrictions apportées à cette liberté en matière tarifaire

Ainsi que nous l'avons dit plus haut une compagnie de chemin de fer américaine est, en principe, un commerçant ordinaire ayant une grande liberté commerciale.

C'est ainsi notamment qu'elle n'est soumise à aucun délai de transport, ni pour les voyageurs, ni pour les bagages, ni pour les marchandises. C'est un commerçant concurrencé qui fait pour le mieux et qui, s'il ne livre pas les marchandises dans les délais désirés par le client, en sera puni par la désaffection de celui-ci qui s'adressera à une compagnie voisine (ou à la navigation ou à la route). Les compagnies américaines sont, en effet, concurrencées par fer pour l'immense majorité des transports et le choix se fait sur la qualité du service.

Il n'est pas surprenant d'ailleurs que l'on puisse vivre sans délais de transport légaux. Les entreprises de transports automobiles nous en administrent chaque jour la preuve.

En ce qui concerne la fixation des tarifs, les compagnies les fixent théoriquement librement, mais elles sont sou-

..mises en fait à un contrôle serré de « *l' Interstate Commerce Commission*¹ », organisme qui semble par ses traditions avoir une certaine parenté avec notre Conseil d'Etat. Les pouvoirs de cette Commission sont définis dans « *l' Interstate Commerce Act* » loi fédérale dont la promulgation remonte à 1887 et qui a été fréquemment amendée depuis, notamment en 1920, par le « *Transportation Act* ».

La seule règle générale à laquelle doivent satisfaire les tarifs est d'être *justes, raisonnables* et non *discriminatoires*.

Sont injustes et déraisonnables, d'après la loi de 1887, les avantages ou bénéfices dont jouissent certaines personnes quand ils ont pour résultat de causer à d'autres personnes un préjudice matériel. D'autre part, la *discrimination* illégale consiste à accorder à une personne ou à une localité des bénéfices qu'on refuse aux autres.

La publicité des mesures tarifaires proposées est ainsi nécessaire pour permettre un contrôle efficace de l'*Interstate Commerce Commission*. Tout projet de tarif est communiqué à cette commission et le public en est en même temps avisé. Sauf veto de la commission, le tarif est mis en vigueur trente jours après cette communication.

Les réseaux américains sont donc soumis à un contrôle très serré de la part des autorités fédérales, de même importance que le contrôle français, mais il y a pourtant entre les deux pays des différences essentielles et surtout une différence de principe.

Le contrôle français s'exerce conformément aux principes du droit romain, au nom de la puissance de l'Etat

1. La loi fédérale de 1887 avait fixé la composition de l'*Interstate Commerce Commission* à cinq membres nommés par le Président, pour six ans, après consultation du Sénat. Ce nombre a été porté à sept par la loi *Hepburn* de 1906, qui a renforcé les pouvoirs de la Commission.

avec des pouvoirs discrétionnaires d'homologation ou de veto et il n'est pas même obligatoire que ces décisions soient motivées.

L'*Interstate Commerce Commission* fonctionne conformément aux principes du droit anglais avec un appareil *quasi-judiciaire*¹. Son rôle est de surveiller les rapports commerciaux des transporteurs entre eux et avec leur clientèle, d'exiger qu'ils soient loyaux et aussi de veiller à ce que les entreprises de transport dont dépend la vie économique du pays, ne puissent charger l'industrie et le commerce de frais exagérés tout en ayant droit à une rémunération raisonnable de leur capital et de leurs dépenses d'exploitation, à la condition toutefois que leur gestion soit honnête, économique et *efficente*².

L'*Interstate Commerce Commission* ne se substitue pas cependant aux Cours fédérales auxquelles les décisions de la commission peuvent être déférées. Cette commission ne borne pas d'ailleurs son action au contrôle des tarifs, elle a aussi un rôle de conseiller et de donneur d'avis. C'est ainsi que dans ses rapports, elle émet des observations générales au sujet des transports. A la fin de l'année 1937 notamment elle a conseillé aux chemins de fer de ne pas compter uniquement sur l'augmentation des tarifs pour sauver leur situation, mais d'étudier sérieusement tous les moyens possibles de diminuer les dépenses et d'améliorer le service.

1. L'expression a été employée lors de la discussion de la loi de 1887.

2. L'adjectif « *efficient* » correspond au nom « *efficiency* ». C'est un mot qui, comme nous l'avons déjà dit, est assez difficilement traduisible sans une périphrase. L'efficienc est quelque chose d'assez différent du rendement. Le rendement n'est que le coefficient brutal de deux quantités mesurées ou relevées dans une statistique, prix de revient comptable de la tonne brute ou de la tonne nette pour chaque kilomètre, par exemple.

L'efficienc est beaucoup plus que cela. Elle consiste à obtenir un résultat déterminé pour un ensemble de moyens permettant d'avoir un prix de revient

§ 2. L'organisation commerciale du « *London Midland and Scottish Railway* »

Au cours d'une conférence faite à Paris, à l'Institut des transports le 20 février 1934, M. Ashton Davies, Directeur commercial du *London Midland and Scottish Railway* déclarait :

« Le commerçant anglais avait été élevé jusqu'à ces » dernières années, avec une mentalité que définit la phrase » ci-après d'Emerson : « Si un homme produit mieux qu'un » autre, c'est vers sa porte que se dirigera le monde ». C'est » alors que le commerçant anglais s'est trouvé dans l'obligation d'adapter ses idées à la formule du ^{xx}e siècle « les » marchandises ne s'achètent pas, elles se vendent ». C'est » la vérité de cet axiome qui a obligé les Compagnies de » chemins de fer à réorganiser leurs services commerciaux » de manière à ce que les méthodes de vente évoluent de » front avec celles de la généralité des milieux des affaires. »

La compagnie du *London Midland and Scottish Railway* avait en effet, en s'inspirant dans certains cas des méthodes des chemins de fer américains, réorganisé ses services commerciaux en 1932 et la caractéristique essentielle de la nouvelle organisation est que le service commercial a une autorité reconnue sur les autres services, ce qui permet de diriger toute l'activité du réseau vers le développement du trafic. Le directeur du service commercial « Chief Commercial Manager » est placé sur le même rang que les chefs des grands services, Exploitation, Traction et Voie.

minimum, compte tenu de toutes les dépenses directes et de toutes les dépenses indirectes. (Extrait d'un rapport de Mission, de 1934.)

Le service de l'Exploitation doit, sauf impossibilité technique, donner satisfaction aux demandes du service commercial, c'est l'application au chemin de fer de la méthode industrielle : le service commercial passe les commandes, les services techniques les exécutent.

Le Directeur commercial du L. M. S. a donné à deux de ses assistants des fonctions spéciales; ils sont chargés de la *vente* de l'article *transport* en recherchant sans cesse tous les moyens d'améliorer l'efficacité de l'organisation commerciale dans tous ses domaines et en s'attachant de façon particulière aux relations avec le public.

Les traits dominants de cette organisation qui ont alors frappé la mission de 1934, sont d'une part l'esprit commercial, jeune, hardi, réalisateur qui anime tous les agents du service, sous l'impulsion d'un chef qui a su renverser les routines, d'autre part le contact étroit et permanent avec la clientèle qui permet au chemin de fer de prévoir les événements et non d'être dépassé par eux.

Les deux assistants chargés d'organiser la vente disposent sur le réseau de 600 *canvassers* ou *salesmen* (démarcheurs) chargés de la prospection commerciale. Ils sont placés sous l'autorité des *Chefs de district* et sont, soit spécialisés au trafic des voyageurs ou au trafic des marchandises, soit chargés de l'ensemble de ces deux trafics suivant l'importance de leur circonscription.

Ces *Salesmen* sont particulièrement choisis; M. Ashton Davies déclare que « l'un des premiers soins du Réseau L. M. S. a été de rechercher la définition du potentiel commercial de chacun de ses agents » et que ce réseau « a commencé de réaliser sa réorganisation commerciale avec une » équipe d'hommes de confiance, ayant une profonde connaissance des questions de chemins de fer, une expérience

» bien assise des problèmes de transport et un aperçu tout
» à fait suffisant de la technique des principales industries
» ou des principaux commerces avec les représentants
» desquels ils allaient se trouver en rapport ».

L'action des démarcheurs s'est révélée particulièrement efficace dans le domaine du trafic des voyageurs. Elle s'appuie sur cette idée que l'argent de poche que tout Anglais consacre à ses distractions doit aller aux voyages en chemin de fer aussi bien qu'au théâtre ou au cinéma ou ailleurs.

Pour saisir ce voyageur éventuel, les démarcheurs se rapprochent de tous les groupes organisés : clubs, collèges, associations religieuses, grandes affaires commerciales ou industrielles, etc... et traitent avec elles l'organisation des voyages du dimanche ou de l'excursion annuelle que les associations anglaises ont coutume de faire quel que soit leur caractère. Ce travail de prospection est grandement facilité d'ailleurs par l'existence dans toute affaire importante d'un agent préposé au *Welfare* (bien-être) du personnel, et par l'habitude contractée dans ces affaires de retenir chaque semaine sur le salaire de tout employé ou ouvrier une somme modique (Economisez pour faire un voyage !) mais qui constitue à la longue le pécule avec lequel on organise une ou plusieurs fois par an les distractions collectives.

Le rôle du démarcheur est d'aider à la constitution de ce pécule en suggérant l'organisation d'un beau voyage, et, le cas échéant, en en mettant au point tous les détails.

Les résultats obtenus sont importants : dans le district de Manchester, le L. M. S. a organisé plus de 12.000 excursions en 1934 contre 2.000 en 1933. Les voyages d'enfants ont procuré une recette de 150.000 livres en 1934. Au cours de ces voyages les agents du réseau initient les enfants aux

choses du Chemin de fer en leur expliquant sur place le mécanisme de la locomotive, le fonctionnement des signaux, etc... Le L. M. S. a réussi à créer un mouvement extraordinaire de Londres sur la plage de Blackpool, cependant bien plus éloignée que les plages desservies par le *Southern Railway* ou le *Great Western Railway*¹. Depuis la création de cette plage (qui est une réplique du *Coney Island* des New-Yorkais), plus de 750.000 visiteurs y ont été amenés.

A cette activité du démarchage dont le L. M. S. avait eu des exemples en Amérique, il faut ajouter deux principes propres à la Compagnie anglaise, destinés à animer d'une façon particulière sa nouvelle organisation.

Le premier de ces principes fut pour le L. M. S. de s'assurer la confiance absolue de ses agents commerciaux et pour cela d'établir le plus souvent possible un contact personnel entre ces agents et leur directeur commercial. La réunion périodique autour d'une table de conférence des agents commerciaux et de leurs chefs est apparue à la Compagnie anglaise comme l'un des plus sûrs moyens d'obtenir ce contact personnel et de développer l'échange des idées nécessaires à la bonne marche du service. Ces conférences ou *meetings* doivent constituer la meilleure méthode de complète collaboration entre le chef et ses agents.

Le second principe, c'est que l'intérêt personnel de chaque agent doit être mis en jeu pour arriver à ce que les services établis soient portés au plus haut degré d'efficacité possible au point de vue des avantages qu'ils offrent au

1. Les quatre grandes Compagnies de Chemins de fer britanniques sont : le *Great Western Railway*, le *London and North Eastern Railway*, le *London Midland and Scottish Railway* et le *Southern Railway*. C'est une loi de 1921 qui a décidé la fusion en quatre seulement des nombreuses Compagnies anciennes.

public. Pour appliquer ce principe, il fallait trouver un moyen de provoquer une émulation à l'intérieur de l'organisation et de mesurer pratiquement l'effort demandé à chacun et les résultats obtenus.

La méthode trouvée par le L. M. S. consiste à indiquer à chaque gare et à chaque démarcheur de trafic le chiffre exact de recettes supplémentaires, que le Réseau attend de leur intervention, chiffre qui doit être atteint dès la fin de la première année. La somme fixée dans chaque cas représente les recettes de l'année précédente augmentées ou diminuées d'une fraction appropriée suivant le sens dans lequel on estime que les conditions économiques locales exerceront une influence sur les demandes de transport.

Chaque mois, le service commercial calcule le pourcentage des recettes réalisées par rapport aux recettes escomptées. Les gares classées dans chaque district en *ligues* réunissant des établissements comparables, sont rangées dans chaque ligue dans l'ordre des pourcentages. C'est ce que le L. M. S. appelle les *Quota Leagues*. Le classement est publié dans un journal le *Quota News* distribué aux agents de tous grades du service commercial.

Cette concentration de l'esprit sur la nécessité du résultat et cette continuelle émulation entre des hommes d'un même Réseau créent un esprit sportif très apprécié du L. M. S., sans pour cela d'ailleurs que cette méthode ait paru instituer un instrument de contrôle vis-à-vis du personnel qui a été, au contraire, pénétré du désir de rivaliser mutuellement dans l'intérêt de la Compagnie. On peut se rendre compte du succès de ce système de *Quota* ou de *contingents* si l'on considère que pour l'ensemble du Réseau on a atteint 97,24 % du contingent en 1934 et 96,08 % en 1935

Publicité.

Comme les chemins de fer américains, le L. M. S. a fait un gros effort publicitaire et il a réalisé l'unité d'action puisque le service de la publicité de ce réseau dépend exclusivement du service commercial. M. Ashton Davies fait à ce sujet la distinction entre la publicité *objective* qui se contente d'annoncer ou de divulguer un fait, et la publicité *persuasive* destinée à rechercher de la clientèle nouvelle¹.

L'affiche relative à un train d'excursion mentionnant l'heure du train, la date de l'excursion et le prix du billet appartient au type de la publicité objective. L'affiche qui vante les beautés d'un paysage du Pays de Galles ou des Lacs d'Ecosse et invite le public à choisir ces régions pour lieu de vacances est du type créateur et persuasif. C'est ainsi que le L. M. S. fait des campagnes massives de publicité dans les grands journaux, notamment avant la période des vacances.

En dehors de la publicité payée pour laquelle le L. M. S. ne prend que des emplacements de choix, le L. M. S. fournit aux journaux de la documentation, des notes, des photographies qui peuvent donner matière à des articles attirant l'attention sur le chemin de fer, et cette publicité, qui a l'avantage de ne rien coûter au Réseau, s'est révélée très efficace.

Le L. M. S. utilise aussi le cinéma. Il a réalisé de nombreux films touristiques. Il vulgarise cette propagande en

1. Dans son livre, *Contribution à l'étude et à la pratique de la publicité*, préfacé par Paul Reboux, M. Eugène Bendel, distingue également la publicité d'information et la publicité *suggestive*. Il y a là, dit-il, « une nuance de fait qui voudrait une nuance de mots ».

organisant lui-même en province des séances de cinéma avec conférences. Il dispose à cet effet de quatre appareils de projection. Il utilise aussi ce moyen pour faire participer tout le personnel à la vie du Réseau par la présentation de films touristiques et de films techniques.

Politique du L. M. S. en matière de tarifs voyageurs.

L'action du L. M. S. dans le domaine du service des voyageurs a été surtout marquée par une politique hardie d'abaissement des prix des voyages touristiques, billets valables trois mois, un mois, billets de *week-end* (du vendredi 16 heures au mardi), billets valables une journée et même 1/2 journée ou soirée. Ces derniers billets à prix extrêmement réduit ont permis de conquérir de nouvelles couches de voyageurs et ont procuré des profits importants. Ils sont destinés à permettre aux voyageurs de petites villes ou de centres peu importants d'aller passer la soirée dans une grande ville, une plage, un centre d'attractions.

Pour montrer que ces facilitées consenties aux voyageurs correspondent à un besoin, le Directeur commercial du L. M. S. cite l'histoire du représentant de commerce descendu dans un hôtel d'une petite ville du Lancashire. Après l'heure du thé, il demande au chasseur de l'hôtel comment il pourrait utiliser sa soirée. « Je ne vois vraiment rien de bien intéressant à faire, répond celui-ci, mais pourtant je crois bien que vers huit heures le train de marchandises fera un peu de manœuvre ». C'est le manque de distractions dans les villes de petite et de moyenne importance qui a incité les chemins de fer anglais à créer quelque chose pour remédier à cet état de fait. C'est ainsi que de

son côté, le *Southern Railway* accorde des prix très réduits à partir de 6 ou 7 heures du soir au voyageur qui veut aller passer sa soirée à Brighton.

Ces diverses mesures jointes à une grande simplicité de tarifs et à un confort de voitures très supérieur pour les troisièmes classes à celui du matériel français devait grandement favoriser la fréquentation des trains de voyageurs en Angleterre, même sur de faibles parcours.

Liberté commerciale en matière tarifaire (marchandises).

Le démarchage de la clientèle tel qu'il est organisé par le L. M. S. suppose une grande liberté tarifaire. Il est certain que les commerçants visités s'étonneraient qu'on vînt les déranger fréquemment si le réseau était impuissant à faire aboutir quelques-unes au moins de leurs revendications.

Nous avons vu qu'aux Etats-Unis si la liberté commerciale des réseaux américains était la règle, en fait les modifications de tarifs étaient soumises au contrôle serré de l'*Interstate Commerce Commission*.

Les réseaux anglais ont une liberté tarifaire plus grande. Dans les limites d'une réduction de 40% par rapport au tarif général, la création des prix spéciaux est laissée à l'entière discrétion des chemins de fer anglais. Par déférence, les réseaux communiquent leur décision au ministère des Transports bien qu'ils n'y soient pas du tout obligés.

Quand la réduction demandée et accordée dépasse 40% le réseau doit en rendre compte au « tribunal des tarifs » mais sans que cette formalité retarde la mise en application qui est toujours immédiate.

Cette communication est faite sous la forme la plus simple, elle comprend le libellé du tarif sur un modèle imprimé, et une notice de quelques lignes sur les circonstances qui justifient aux yeux du réseau cette réduction de plus de 40%.

En fait, il n'y a jamais d'opposition rétroactive de la part du *Rales Tribunal*. S'il estime que la réduction accordée a été fixée trop largement, il fait des représentations au Réseau et l'invite seulement à ne pas recommencer.

D'ailleurs, la communication du tarif au tribunal n'est entourée d'aucune publicité dans la presse, le tarif est simplement à la disposition du public sept jours avant la date fixée pour l'audience. Au cours de celle-ci, le réseau défend sa proposition et le tribunal l'entérine.

Usant de leur liberté en matière de tarifs les réseaux anglais ont accordé 115.000 tarifs spéciaux pendant la seule année 1933. A lui seul le L. M. S. en a créé 38.000, plus de cent par jour.

Le plus grand nombre des tarifs spéciaux ont un caractère permanent, mais les Réseaux anglais établissent aussi des tarifs spéciaux temporaires pour répondre à des besoins passagers quelquefois même pour des transports qui peuvent n'avoir lieu qu'une fois.

Les demandes de tarifs spéciaux lorsqu'elles sont adressées à un agent du service régional sont transmises par le chef de district ou son adjoint avec son avis, au service central, par les moyens les plus rapides, souvent par télégramme ou par téléphone. La demande est examinée au service central par le spécialiste chargé de la catégorie des marchandises en cause. La décision est en principe prise le jour même et l'on répond par les mêmes procédés expé-

ditifs. On peut en principe à la fermeture des bureaux affirmer que toutes les demandes reçues dans la journée ont reçu une réponse positive ou négative, mais définitive.

Si le tarif demandé concerne une relation desservie par plusieurs réseaux, la question, si elle n'est pas réglée le jour même par téléphone est portée le lendemain matin au *Railway Clearing House* où se tient chaque jour une conférence des chefs de service des tarifs des quatre grands réseaux, la décision est prise sur-le-champ et le demandeur est aussitôt informé. Il ne faudrait d'ailleurs pas croire que les réseaux n'examinent pas très attentivement les répercussions possibles de chaque tarif spécial qui leur est demandé.

Ils y font d'autant plus attention qu'ils se considèrent comme tenus par le *fair play* à accorder l'extension de ce tarif spécial à tout expéditeur qui justifierait d'une situation analogue à celle qui a fait établir un prix pour une relation déterminée. C'est grâce à la documentation de ses spécialistes et à la longue connaissance du trafic, que les réponses peuvent tout de même être données très vite.

Enfin, depuis le *Rail Road Act* de 1933, les réseaux anglais ont le droit d'établir des contrats spéciaux dénommés *Agreed Charges*. La forme de ces contrats est très diverse. Les tarifs sont fixés tantôt à la tonne, tantôt au colis. Ils peuvent s'appliquer à des catégories de trafic déterminées ou non, concerner une ou plusieurs gares expéditrices, s'appliquer à des envois à destination de toute l'Angleterre ou d'une zone limitée. Les bases du contrat sont en principe revisables.

Ces tarifs sont après publicité dans quelques grands quotidiens et les journaux de transport, portés à une audience publique au tribunal des tarifs. Ils sont à la disposition du public quinze jours avant l'audience.

En fait, les Réseaux se montrent très prudents. Le L. M. S. qui, en 1934, avait étudié 500 tarifs de ce genre n'en a finalement accordé que 150.

Transports de porte à porte.

Dans les divers tarifs de marchandises que le L. M. S. peut ainsi accorder à sa clientèle, certains peuvent comporter la livraison à domicile. Les transports de porte à porte sont en effet très développés par ce réseau. Le camionnage du L. M. S. est assuré par 2.100 camions et 16.600 voitures à chevaux, 1.000 camions effectuant le camionnage à Londres.

Toute localité importante est desservie, en outre le L. M. S. couvre la région qu'il dessert d'un réseau de services de réexpédition à partir des gares centres généralement dans un rayon de 10 *miles*. Le service est fait soit par le L. M. S. lui-même, surtout dans les grands centres, soit par des entreprises privées. Les détails de camionnage sont très réduits; la règle est l'exécution des ordres dans la journée même.

Le développement des transports de porte à porte est dû aussi à l'utilisation de *containers* de types différents dont chacun correspond à une ou plusieurs catégories de marchandises, et dont les dimensions sont celles qui sont le mieux adaptées aux transports de cette catégorie¹.

Pour la manutention de ces cadres, d'une part, les engins

1. « *Container* » signifie au sens littéral : récipient. C'est aussi le mot employé pour désigner les emballages en général. Les containers étaient employés depuis plusieurs années en Amérique où leur utilisation avait surtout pour but de réduire la main-d'œuvre nécessaire aux transbordements des marchandises.

nécessaires ont été placés dans les gares, grues fixes ou mobiles et d'autre part, le cadre est laissé à domicile sur la remorque qui l'a transporté chez le client pour le temps nécessaire au chargement ou au déchargement. C'est ainsi qu'un *container* chargé de briques ou de tuiles est conduit par le L. M. S. au chantier de construction et y est laissé; comme tout chantier moderne est pourvu d'une grue, toute manutention est supprimée.

La tarification des cadres est très simple, la marchandise taxée sur le poids net est frappée d'une surtaxe de N %, N étant fixé par le tarif et dépendant de l'économie d'emballage que le cadre permet de réaliser.

Grâce à cette politique des cadres, le L. M. S. a pu reprendre et conserver les trafics les plus sensibles à la concurrence automobile, tels que les viandes et l'épicerie¹; c'est en cadres isothermes que se font les transports de viandes d'Ecosse sur Londres.

*
* *

Cette organisation du réseau L. M. S. et les résultats obtenus montrent le rôle important du service commercial qui jouit d'une grande autonomie. Cette prédominance de la branche commerciale n'a pas toujours été admise sans conteste dans les compagnies de chemins de fer, et M. Ashton Davies s'est exprimé en termes expressifs sur les divergences pouvant opposer le directeur commercial au technicien :

« Le directeur responsable de l'extension commerciale » du réseau et le technicien de l'organisation ont souvent

1. On cite le cas d'un transport en container fait à la Noël 1930 par le L. M. S., pour une maison d'alimentation de Londres, de 6.400 « plum-puddings » dans des assiettes en porcelaine sans qu'une seule soit cassée.

» des vues différentes. Le premier croit bien connaître les
» problèmes de la concurrence de la route : il se fait pres-
» sant pour l'obtention de décisions qui ne sont pas tou-
» jours orthodoxes ; le second ne croit pas toujours aux
» conclusions du premier ; il se fait parfois réticent, et hésite
» à suivre les nouvelles méthodes. Aussi n'est-il pas surpre-
» nant que le prospecteur soit souvent critiqué. S'il a une
» inspiration, et son rôle est évidemment d'en avoir, il est
» traité de « visionnaire ». S'il n'hésite pas à vouloir pren-
» dre des risques, que le succès couronne ou non ses efforts,
» il est qualifié de « spéculateur né ». S'il défend ses initia-
» tives en les raisonnant, il est considéré comme un « logi-
» cien ». S'il dépense de l'argent dans le but de créer de
» nouvelles recettes, il est taxé « d'extravagance ». Si par
» hasard il envisage les problèmes dans leur aspect entier,
» au lieu de les examiner par le petit côté de la routine
» journalière, il est accusé de n'avoir « aucune idée de la
» valeur de l'argent. »

Nous avons vu déjà que dans les compagnies américai-
nes certains heurts se produisaient ainsi entre des fonc-
tionnaires du *Traffic* et ceux de l'*Operating*.

En fait les solutions amiables peuvent intervenir et inter-
viennent le plus souvent avec une confiance et une bonne
volonté réciproques. C'est ce qu'a montré l'expérience de
l'organisation du L. M. S., et nous le verrons plus loin celle
de l'organisation commerciale du P. O.-Midi.

CHAPITRE III

LES DÉCRETS D'ASSOUPLISSEMENT DU 30 NOVEMBRE 1933 ET DU 19 JANVIER 1934. IMPULSION NOUVELLE DONNÉE AUX SERVICES COMMERCIAUX DANS LES ANNÉES 1934 ET 1935.

§ 1. Les décrets du 30 décembre 1933 et du 19 janvier 1934.

En même temps que le réseau P.-O. Midi étudiait les méthodes commerciales des chemins de fer anglo-saxons en vue d'adapter à son exploitation celles qui lui semblaient de nature à fortifier la défense de son trafic, les pouvoirs publics allaient intervenir pour donner, dans une certaine mesure, aux chemins de fer une réglementation plus assouplie. La loi du 8 juillet 1933¹ à laquelle nous avons fait allusion dans un précédent chapitre, prévoyait que des décrets rendus en Conseil d'Etat détermineraient les conditions dans lesquelles il pourrait être dérogé à certains articles des cahiers des charges des concessions des grands réseaux, de la loi du 15 juillet 1845, et des Conventions de 1883.

Deux décrets pris en application de la loi du 8 juillet

1. Loi « tendant à adapter aux nécessités actuelles dans l'ordre technique et économique, le régime des Grands Réseaux de Chemins de fer d'intérêt général ».

1933, le décret du 30 décembre 1933 et celui du 19 janvier 1934 connus sous le nom de *décrets d'assouplissement*, devaient apporter quelques aménagements à la rigueur de la réglementation des chemins de fer, pour leur exploitation technique et commerciale.

Nous indiquons ci-après les principales mesures prévues dans ces décrets, notamment dans l'ordre commercial.

1^o Décret du 30 décembre 1933.

L'innovation la plus intéressante est l'introduction d'une procédure d'homologation *implicite* des tarifs. L'article 48 du Cahier des Charges que modifie ce décret prévoyait en effet que la perception des tarifs modifiés ne pouvait avoir lieu qu'avec l'homologation expresse de l'administration supérieure, ce qui, nous l'avons déjà indiqué, pouvait enlever aux modifications de tarifs proposés par les réseaux toute efficacité, en raison des longs délais dans lesquels intervenait parfois cette homologation.

Le décret du 30 décembre 1933 prévoit qu'à l'avenir « le tarif peut être mis en application à titre provisoire » *sans homologation expresse*, si le ministre ne s'y est pas opposé, à l'expiration d'un délai d'un mois, compté à partir de la date à laquelle la proposition a été publiée » par le *Journal Officiel* ».

La procédure d'homologation se trouvait ainsi simplifiée et accélérée et devait permettre des mises en vigueur rapides de prix de transport alignés sur ceux des services routiers. Mais quelques mois plus tard devait intervenir le décret-loi du 19 avril 1934 sur la coordination des transports ferroviaires et routiers qui faisait perdre de son intérêt à

cette mesure puisqu'on pouvait entrevoir une entente entre les transporteurs et le chemin de fer.

Le décret du 30 décembre 1933 permet en outre la création de tarifs ne fixant pas des prix déterminés, mais comportant seulement l'indication d'un prix maximum et d'un prix minimum entre lesquels le chemin de fer peut faire varier les prix qu'il perçoit moyennant des formalités très simples.

Enfin, une autre clause intéressante de ce décret consiste dans la possibilité de créer, pour les transports ne devant emprunter la voie ferrée que sur une partie de leur parcours, des tarifs mixtes fer et route, sans qu'il soit nécessaire de préciser la part afférente au transport par fer et celle qui correspond au transport par route.

2^o Décret du 19 janvier 1934.

Ce second décret modifie d'une façon plus profonde les conditions d'exploitation du chemin de fer.

Il prévoit, dans son article premier, que le Ministre des Travaux publics peut autoriser les réseaux à suspendre partiellement ou complètement le service par fer sur certaines lignes, lorsqu'il estime que ce service est assuré par d'autres moyens de transport.

Cette disposition pourrait être la source d'économies appréciables, c'est ainsi que le réseau P.O.-Midi a supprimé le service des voyageurs sur la ligne de Saint-Florent à Issoudun dont un service automobile assurait la desserte dans des conditions satisfaisantes.

Le décret du 19 janvier 1934 permet aussi aux réseaux d'assurer le service sur certaines lignes, au moyen de trans-

ports automobiles organisés par leurs soins et sous leur responsabilité. Le P. O.-Midi avait à cet égard déjà été autorisé à assurer le service automobile sur certaines lignes déficitaires et il en avait confié l'exploitation à sa filiale la S. T. A. P. O. Il pensait, à la faveur de ce nouveau décret, pouvoir intensifier cette formule, mais là encore le décret-loi du 19 avril 1934 sur la coordination des transports n'a pas permis cette réalisation, l'interdiction de création de tous services automobiles nouveaux édictée par ce décret-loi s'appliquant aux services automobiles envisagés pour le remplacement des trains supprimés.

Il faut signaler encore que le décret du 19 janvier 1934 autorise les réseaux, par dérogation aux conventions de 1883, à ne mettre en marche chaque jour sur certaines lignes ou sections de lignes qu'un nombre de trains inférieur au minimum fixé. En fait, c'était la possibilité, pour le chemin de fer, de mettre en marche moins de trois trains par jour dans chaque sens sur des petites lignes déficitaires où le trafic ne justifiait pas ces circulations.

D'autre part, les réseaux sont autorisés par dérogation à certaines dispositions du cahier des charges à réduire le nombre de classes à prévoir dans les types de voitures à voyageurs et à utiliser des autorails, mais le décret précise que « les réseaux doivent prendre les dispositions utiles pour faire face à tout trafic prévisible et y adapter les caractéristiques de leur matériel ». L'obligation de transporter est ainsi maintenue dans toute sa rigueur.

Enfin, dans le domaine commercial, le décret du 19 janvier 1934 autorise l'institution d'un régime unique de vitesse se substituant aux régimes de grande et de petite vitesse et il permet aux réseaux, au point de vue tarifaire, d'établir les modes de perception en les établissant sur

d'autres bases que le nombre de kilomètres et les fractions de poids mentionnés au cahier des charges.

Ces deux mesures devaient permettre aux réseaux une simplification de la tarification en ce qui concerne les envois *de détail* (expéditions d'un poids inférieur à 1.000 kg.) Nous verrons que cette simplification a été rendue effective en 1935.

§ 2. Impulsion nouvelle donnée aux services commerciaux dans les années 1934 et 1935.

A la faveur de ces décrets d'assouplissement, l'activité des services commerciaux paraît donc pouvoir s'exercer avec plus d'efficacité, malgré les réserves que nous avons formulées, et dès le début de l'année 1934, après la fusion des deux exploitations des Compagnies d'Orléans et du Midi, le P. O.-Midi — c'est ainsi que nous désignerons désormais l'Exploitation Commune des deux Compagnies — s'inspirant surtout des méthodes commerciales du L. M. S., donne une vigoureuse impulsion à ses services commerciaux en mettant l'accent sur la prospection du trafic.

C'est ainsi qu'est créé dès 1934, au service central du réseau, le service de la *Recherche du trafic* dirigé par un seul fonctionnaire pour le trafic des voyageurs et celui des marchandises, et qui est spécialement chargé de suivre et de développer l'ensemble du trafic. C'est à ce service secondé par les services de la Publicité et de la Propagande agricole, qu'incombent les études ayant pour objet la création de courants de trafics nouveaux ou la récupération de trafics enlevés par les voies concurrentes.

Lorsque ces études aboutissent à des propositions tarifaires, ce sont les divers bureaux des services commerciaux

qui sont chargés de la mise au point et de la réalisation des mesures correspondantes

D'autre part, sur le réseau, le nombre des agents commerciaux dans les différentes villes de province est augmenté, ce qui permet à ces fonctionnaires, sur des circonscriptions moins étendues, de consacrer plus de temps à visiter les clients importants du réseau pour s'enquérir de leurs besoins et d'examiner avec eux les dispositions propres à augmenter le trafic qu'ils remettent au réseau.

Dans certaines circonscriptions importantes d'ailleurs, le fonctionnaire commercial qui doit suivre toujours personnellement les questions relatives au développement du trafic à la concurrence et à la propagande, est secondé par un adjoint à qui peuvent être confiées certaines affaires secondaires concernant le contrôle des opérations des gares ou les questions litigieuses peu importantes. Il est précisé qu'une permanence téléphonique doit exister au bureau du fonctionnaire commercial de façon que le public puisse toujours toucher par téléphone un agent capable de répondre aux demandes de renseignements.

En outre, dans les gares d'une certaine importance, certains agents particulièrement choisis sont désignés comme démarcheurs sous la direction des inspecteurs commerciaux qui doivent leur tracer un programme détaillé. Ces démarcheurs qui visitent systématiquement la clientèle en dehors des démarches faites par l'inspecteur lui-même aux clients les plus importants, rendent compte directement des résultats de leurs démarches aux fonctionnaires commerciaux dont ils dépendent.

Ce démarchage doit être appuyé sur une documentation tenue à jour et vers la fin de l'année 1934 il est créé tant au Service central que dans chaque circonscription com-

merciale, une collection de fiches dites *fichés-clients* qui donnent pour chacun des clients importants tous les renseignements nécessaires sur leur situation et sur leur trafic. Ces fiches tenues à jour par les fonctionnaires commerciaux permettent d'une part au Service central d'éviter souvent de consulter les fonctionnaires locaux, d'autre part aux fonctionnaires commerciaux de fournir rapidement les renseignements qui leur sont demandés.

Enfin, dès le mois de février 1934, la liaison entre le Service central et les fonctionnaires locaux est assurée en dehors des rapports mensuels que ces derniers fournissent déjà, par des conférences périodiques tenues à Paris sous la présidence de l'ingénieur en chef chargé des services commerciaux et où assistent les principaux chefs de services de l'administration centrale et tous les fonctionnaires commerciaux spécialement convoqués.

Ces premières mesures de réorganisation des services commerciaux permettent au P. O.-Midi de poursuivre dans de meilleures conditions la politique commerciale amorcée les années précédentes.

C'est ainsi que parallèlement à l'action des services techniques relative à l'accélération des vitesses des trains de voyageurs et au développement des services d'autorails, les services commerciaux du P.-O.-Midi poursuivent leurs efforts pour développer le goût des voyages par chemin de fer. Ils organisent, soit avec le concours des agences de voyages, soit directement, des trains spéciaux d'excursion avec des réductions de prix importantes pouvant aller jusqu'à 60 %.

Il faut citer notamment les trains mis en marche le dimanche pour la visite des Châteaux de la Loire dont la fréquentation atteint en 1935, grâce à l'organisation de la prospection et à l'action de la Publicité, 7.000 voyageurs

contre 3.300 en 1934. De même, des trains spéciaux à destination de La Baule pendant la saison d'été et vers les Pyrénées en hiver sont nettement plus suivies en 1935 qu'en 1934. Pour ces derniers, il est certain que l'action de la propagande et les facilités offertes aux voyageurs, ont apporté un grand concours au développement de la pratique des sports d'hiver dans les régions pyrénéennes.

D'autre part, l'action commerciale du réseau s'étend à l'étranger. En accord avec les chemins de fer anglais, des billets spéciaux individuels et de groupes, de Londres à diverses stations balnéaires du réseau comportant d'importantes réductions sur les parcours français. Dans beaucoup de capitales par des campagnes de conférences et par la diffusion de la publicité, le P.O.-Midi s'efforce de faire connaître à l'étranger les régions desservies par son réseau et d'attirer en France une clientèle très sollicitée par ailleurs.

En ce qui concerne le service des marchandises, malgré l'aggravation de la crise agricole en 1934, et le ralentissement de l'activité des industries établies sur le réseau, le service commercial du P. O.-Midi resserre le contact avec la clientèle et s'efforce en connaissant mieux ses besoins et ses demandes, de développer ses débouchés. De nombreux abaissements de tarifs sont consentis dans la limite où le permet une trêve tacite, instituée depuis le décret-loi sur la coordination, entre le chemin de fer et ses concurrents routiers.

A ce sujet, le P. O.-Midi s'efforce de développer les transports de *groupages* qui donnent aux services routiers la part leur incombant dans le ramassage et la distribution des marchandises et laissent au chemin de fer les transports à grande distance. C'est d'ailleurs en 1934 qu'est mis en

vigueur le service F. A. D. étudié en 1933 et dont nous avons décrit l'organisation inspirée d'un exemple de la coordination des transports en Suisse.

De même, le développement des services de *porte à porte* se poursuit par l'augmentation des services de transport à domicile en correspondance avec le chemin de fer. D'autre part, le P. O.-Midi met à l'étude le camionnage à domicile par les soins du chemin de fer des marchandises constituant des chargements complets de wagons des réseaux. Ce camionnage est le complément normal, en effet, étant donnée l'augmentation croissante de la charge utile des camions automobiles, de l'enlèvement et de la livraison à domicile des marchandises de détail. En outre, le P.-O.-Midi multiplie à Paris, en accord avec les autres réseaux, la création de dépôts recevant les colis du public et lui évitant ainsi de se rendre à une gare éloignée. La formule est également étendue aux villes de province.

Enfin, les voyages d'études du service de la propagande agricole sont toujours organisés sur l'ensemble du réseau. Une formule nouvelle est appliquée par l'utilisation du hall de la gare de Paris-Quai d'Orsay pour des expositions où il a été présenté une station uvale, et toutes les variétés des huîtres d'Arcachon, des noix du Périgord et de la Corrèze, des vins de Bordeaux¹.

Mais il nous faut signaler ici deux mesures importantes d'ordre tarifaire prises par l'ensemble des réseaux en 1935 qui devaient pouvoir faciliter leur action commerciale, l'une concernant les voyageurs, l'autre les marchandises.

1. Dans son « Rapport sur l'évolution des grands réseaux de Chemins de fer en 1935 », présenté au Président du Conseil des Ministres, M. Camille Chautemps, ministre des Travaux publics, cite en exemple (page 94) la réorganisation du Service Commercial du P. O.-Midi où les organismes de prospection, de propagande et de publicité, prennent une importance accrue.

1° Il était devenu indispensable, devant la multiplicité des billets créés à l'usage des voyageurs, devant la difficulté pour le personnel de tenir à jour de très nombreux tarifs voyageurs et de renseigner exactement la clientèle, de trouver des formules pratiques découlant de principes bien définis et susceptibles d'être rapidement comprises et retenues tant du personnel des gares que par la clientèle des réseaux.

Aussi, sur la proposition des réseaux, les tarifs spéciaux de voyageurs ont-ils été groupés très clairement à la date du 1^{er} octobre 1935, d'après la nature, la date ou la fréquence du déplacement de façon à réunir dans un même fascicule les diverses combinaisons entre lesquelles le voyageur peut choisir dans le cas déterminé qui l'intéresse.

La présentation uniforme pour tous les réseaux comporte :

- Le tarif général ou des billets simples ;
- Le tarif des billets d'aller et retour et circulaires ;
- Le tarif des abonnements ;
- Le tarif des voyageurs en groupes ;
- Les « dispositions diverses » (qui ne rentrent pas dans les précédentes) telles que couchettes et places de luxe, automobiles accompagnant les voyageurs, billets délivrés à l'occasion de manifestations diverses.

Cette nouvelle présentation permettait en dehors des avantages déjà signalés au bénéfice du public et du personnel des réseaux, la réalisation d'une publicité vivante et attrayante qui devait favoriser le goût des voyages par chemin de fer.

2° L'idée de simplification qui était à la base de cette nouvelle tarification a présidé aussi à l'étude d'une tarification simplifiée pour la catégorie de marchandises numé-

riquement la plus importante, celle des petits colis et des expéditions de détail, tarification destinée à permettre au personnel des gares et au public de connaître en quelques instants et sans calculs compliqués le prix de transport recherché.

Cette simplification, nous l'avons vu, était rendue possible par les dispositions du décret du 19 janvier 1934 qui permettait l'institution d'un régime unique de vitesse, et l'établissement de mode de perception sur d'autres bases que le nombre de kilomètres et les fractions de poids mentionnées au Cahier des Charges.

a) *Tarif des petits colis de 0 à 50 kilogrammes.* — Ce tarif, qui a été préconisé par le P. O.-Midi, est basé sur la division de la France en départements, et il est placé sous le régime de la vitesse unique, défini à l'article 8 du décret précité; il permet de connaître très rapidement le prix de transport d'une marchandise, car les barèmes englobent la totalité des taxes de transport principales et accessoires (avec livraison à domicile) et les prix ne dépendent que du département où est faite l'expédition et du département de destination. Les barèmes utilisés sont seulement au nombre de quatre, ils s'appliquent respectivement aux messageries, aux denrées, aux colis agricoles et aux colis express.

b) *Tarif des expéditions de détail de 50 à 1.000 kilogrammes.* — Ce tarif substitue à l'ancienne tarification assez compliquée, des prix faits de zone à zone, chaque gare des réseaux se trouvant affectée d'un numéro qui correspond à celui de la zone dans laquelle elle est classée.

Cette simplification des taxes et la diminution importante des erreurs qui en est résultée a été très favorablement accueillie par le public et a permis au réseau de faire une propagande utile.

*
* *

Malgré tout, pour les transports de marchandises autres que les expéditions de détail, c'est-à-dire ceux pour lesquels la concurrence automobile se faisait la plus vive, les mesures qu'ont permis de prendre les décrets des 30 décembre 1933 et 19 janvier 1934 sont demeurées insuffisantes. Ces décrets ont maintenu une réglementation encore trop rigide et imposent encore de trop longs délais pour la mise en vigueur des tarifs.

D'autre part, en raison des mesures envisagées dans la coordination du rail et de la route¹, il n'était pas possible au P.O.-Midi de se défendre efficacement et d'obtenir l'approbation d'abaissements de tarifs nécessaires pour reprendre du trafic aux voies concurrentes.

Aussi les efforts des services commerciaux du P. O.-Midi se sont-ils particulièrement portés vers la fin de l'année 1935 vers le trafic des voyageurs où les possibilités étaient plus grandes, grâce notamment aux *dispositions diverses* que nous avons signalées.

En même temps se poursuivait, sous le signe de l'autonomie, la nouvelle organisation du service commercial qui devient définitive le 1^{er} janvier 1936.

1. Deux décrets ont été pris en exécution du décret-loi du 19 avril 1934, le décret du 25 février 1935 pour la coordination des transports de voyageurs, et celui du 13 juillet 1935 pour les transports de marchandises. Leur application s'est révélée tellement difficile qu'aucune mesure de réalisation n'a été prise au cours des années 1935 et 1936, et qu'une nouvelle législation a été rendue nécessaire. Un décret-loi du 31 août 1937 complété par un décret du 25 février 1938 a permis enfin une réalisation partielle en 1938 des mesures de coordination des transports de voyageurs.

Le P. O.-Midi avait donc raison de compter surtout sur le développement de son action commerciale pour l'amélioration de son trafic.

CHAPITRE IV

ORGANISATION DU « SERVICE DU TRAFIC »

La réorganisation des services commerciaux du réseau P. O.-Midi entreprise, nous venons de le voir, dès le début de 1934, s'est poursuivie progressivement pour aboutir, en 1936, à la réunion des diverses branches commerciales du service de l'Exploitation en un service unique jouissant d'une très large liberté d'action, sous l'autorité du chef du service de l'Exploitation. Ce service prend le nom de *Service du Trafic* et il ne s'agit pas d'un simple changement de vocable, mais d'une modification de fond en raison du rôle primordial confié à ce service dans la défense et le développement du trafic du réseau.

Il ne suffit plus, en effet, au réseau, comme lui en fait l'obligation son cahier des charges, d'assurer les transports qui se présentent, il lui faut, maintenant, en face d'organisations concurrentes, chercher à *vendre* le plus possible de « voyageurs-kilomètres » ou de « tonnes-kilomètres » à des prix rémunérateurs. Il est donc nécessaire que, comme toute entreprise industrielle qui veut développer ses affaires, le réseau P.O.-Midi ait une *organisation de la vente* et c'est au service du Trafic qu'est confiée cette organisation, comme elle était assurée dans les chemins de

fer anglo-saxons par le service du *Traffic* avec cet esprit commercial que le P. O.-Midi s'est efforcé de développer chez tous ses agents.

L'organisation de la vente a pour objet primordial de prospecter et de recruter le trafic. Elle doit en conséquence :

a) Conserver, entretenir et développer les trafics acquis;
b) Rechercher, favoriser et même créer toute possibilité de trafic nouveau;

c) Se renseigner sur les besoins de la clientèle et les prix qu'elle est disposée à payer, pour être toujours en mesure d'offrir des services à des conditions et à des prix satisfaisant à la demande;

d) Enfin, se documenter sur l'activité des entreprises concurrentes, leurs possibilités techniques, les prix qu'elles pratiquent, afin de pouvoir à tout moment ajuster à l'offre la qualité et le prix de vente de ses services.

La recherche du trafic doit être appuyée par des services chargés de l'établissement des tarifs, qui réalisent ses directives, et par une propagande et une publicité vigoureuses qui font connaître à la clientèle les services que le réseau met à sa disposition, les facilités qu'il lui offre, les avantages qu'il présente sur ses concurrents, de façon à inciter les clients actuels à acheter davantage de kilomètres et les clients possibles à devenir des acheteurs,

Tels sont les principes sur lesquels a été basée l'organisation du service du Trafic du P.O.-Midi, organisation dont les grandes lignes sont décrites ci-après, et dont l'exposé lui-même montrera qu'elle est inspirée des méthodes anglaises adaptées à la situation française.

§ 1. Organisation du Service central.

Le service central du trafic comprend, sous les ordres du Chef du Trafic (l'ingénieur en chef chargé jusqu'alors des questions commerciales), sept sections respectivement placées sous les ordres d'un chef de section. Quatre de ces sections sont chargées de services d'ordre plutôt administratif; ce sont les sections auxquelles incombent les études de conventions et de traités, les études de tarifs, les études relatives aux services de correspondance et à la coordination, et enfin le service des réclamations.

Les trois autres sections constituent plus spécialement, ce que nous avons appelé plus haut l'organisation de la vente; ce sont : les deux sections de la recherche du trafic, l'une pour les voyageurs, l'autre pour les marchandises et celle de la propagande et de la publicité commerciales.

Section de la Recherche du Trafic (Voyageurs).

Nous avons déjà indiqué la création pour les marchandises d'un service de la recherche du trafic dont l'efficacité avait été démontrée depuis 1934. Le fait nouveau est constitué par une organisation analogue pour le trafic des voyageurs.

Cette section est particulièrement chargée :

1^o De l'étude des mesures tarifaires susceptibles de développer les voyages par chemin de fer;

2^o De l'étude des mesures qui doivent être demandées aux services techniques pour favoriser les déplacements, telles que : aménagement des horaires des trains de voya-

geurs, création de relations par voitures directes, mise en marche de trains ou d'autorails spéciaux ou périodiques, mise en service de voitures de types particuliers, telles que voitures-dortoirs, voitures-radio, etc.

3° De l'organisation de voyages d'excursions, de voyages à prix forfaitaires en collaboration avec les agences de voyages, les syndicats d'initiative et les groupements intéressés;

4° De la constitution et de l'interprétation de la documentation intéressant le trafic-voyageurs;

5° De l'organisation et du contrôle de la propagande voyageurs et plus spécialement du démarchage;

6° De la préparation des programmes de publicité se rapportant au trafic voyageurs.

La *Section de la Recherche du Trafic (Marchandises)* a un rôle analogue en ce qui concerne le trafic des marchandises. Elle est spécialement chargée :

1° Des études et enquêtes générales sur les grands courants de trafic et les conditions qui les déterminent;

2° Du contrôle des trafics importants ou sensibles à la concurrence des autres moyens de transports et de la préparation des études tarifaires se rapportant à ces trafics ainsi que de la mise au point des tarifs incombant aux services spécialisés;

3° De l'instruction de toutes questions relatives à la défense et au développement du trafic, à la création de trafics nouveaux; de la préparation des solutions auxquelles conduisent ces études;

4° De l'étude des mesures techniques à demander aux services intéressés pour faciliter le développement du trafic des marchandises par chemin de fer : amélioration des

acheminements et des installations de gares, du matériel de manutention, utilisation de wagons de types spéciaux tels que wagons isothermes réfrigérants, frigorifiques ou calorifiques, wagons rail-route, wagons porte-remorques, wagons à double plancher, wagons ferry-boat, utilisation des cadres (*containers*);

5° De la constitution et de l'interprétation de la documentation intéressant le trafic du réseau, de l'analyse des fluctuations de ce trafic et de l'élaboration des mesures auxquelles conduit cette analyse;

6° Des relations avec les principaux expéditeurs et destinataires, avec les groupements commerciaux, les intermédiaires de transport (groupeurs, importateurs, transitaires, etc.);

7° De l'organisation et du contrôle de la propagande marchandises et spécialement du démarchage;

8° De la préparation des programmes à demander aux services de publicité pour le trafic marchandises.

Section de Propagande et de Publicité commerciales.

La section de Propagande et de Publicité commerciales est chargée, en collaboration étroite avec les sections de Recherche du Trafic :

1° De poursuivre l'amélioration de la production agricole du réseau par le perfectionnement des techniques culturales et d'élevage, ainsi que par l'éducation technique et l'organisation professionnelle des agriculteurs;

2° De favoriser le développement des échanges entre les producteurs agricoles et les consommateurs par la recherche de débouchés nouveaux, par l'amélioration de la pré-

sensation et du conditionnement des produits (triage des fruits et primeurs, standardisation des emballages), par le perfectionnement de la technique du transport et, notamment, par l'utilisation du froid;

3° De préparer la propagande en faveur des produits agricoles du réseau, d'organiser la participation du réseau aux foires, expositions, congrès, missions, etc., de préparer et de mettre au point les expositions commerciales ou publicitaires organisées par le réseau;

4° De mettre en valeur les richesses touristiques du réseau en liaison avec les organismes ou groupements susceptibles de concourir au développement des voyages touristiques sur le réseau;

5° De préparer et de diffuser la publicité sous toutes ses formes en faveur des mesures de tous ordres (tarifs, acheminements, horaires, trains spéciaux, améliorations apportées au matériel roulant, aux installations de gares, service de porte à porte, mise en service des cadres, etc.) prises par le réseau dans le but de satisfaire sa clientèle aussi complètement que possible et de l'inciter à acheter davantage de « kilomètres » au réseau.

§ 2. Organisation des services régionaux.

Le contact entre le service central et la clientèle est, sauf cas exceptionnels, assuré par l'intermédiaire des services régionaux.

Le réseau P. O.-Midi est divisé en dix arrondissements dirigés chacun par un chef d'arrondissement.

En ce qui concerne le Service du Trafic, les arrondissements sont divisés en un nombre, variable suivant leur

importance, de subdivisions du Trafic confiées à un fonctionnaire du Trafic qui est chargé :

1° De se tenir en contact suivi avec la clientèle pour le renseigner et s'enquérir de ses besoins ;

2° D'étudier les moyens propres à développer les transports et de faire toutes propositions utiles au service central à ce sujet ;

3° D'organiser et de diriger l'action de propagande auprès de la clientèle, du personnel des gares et des agents spécialement chargés du démarchage ;

4° D'assurer la diffusion auprès de la clientèle des renseignements de nature à défendre, développer ou créer le trafic.

Nous avons cité, comme première mesure prise par le P. O.-Midi en 1934, l'augmentation du nombre des circonscriptions commerciales. Les subdivisions du Trafic qui correspondent à ces circonscriptions sont, en 1936, au nombre de trente-six.

§ 3. Documentation.

L'action du Service du Trafic ne peut être efficace que si les services intéressés ont une connaissance exacte, précise et complète du trafic.

Pour cela, une documentation permanente a été constituée et tenue à jour au Service Central et dans les subdivisions du Trafic. Cette documentation, mise en train, en 1935, pour les marchandises, a été complétée par une documentation pour le service des voyageurs. Elle comprend, en 1936, deux fichiers : le fichier voyageurs et le fichier marchandises.

Il est en outre constitué une statistique donnant, mensuellement, les fluctuations du trafic voyageurs et marchandises par subdivision du trafic et cela pour les principales natures de trafic et pour les marchandises donnant lieu aux transports les plus importants.

Fichier voyageurs. — Le fichier voyageurs, tenu au service central, est constitué par des fiches établies soit pour certains courants de voyageurs (billets de week-end, billets de sports d'hiver, etc.), soit pour certaines manifestations périodiques entraînant des déplacements de voyageurs (foires, expositions, manifestations sportives, fêtes religieuses, etc.), soit pour des groupements susceptibles de procurer un trafic intéressant de voyageurs en groupes (groupes sportifs, écoles, associations, etc.), soit pour les trains et excursions organisés régulièrement par le réseau (trains de neige, trains des châteaux, trains de vacances, etc.), soit enfin pour les agences de voyages avec lesquelles le réseau est en relations régulières.

Un fichier identique à celui du service central est tenu dans chaque subdivision du Trafic, pour ce qui intéresse cette subdivision.

Fichier marchandises. — Pour le trafic marchandises, des fiches, dites fiches-clients, sont établies pour fixer les caractéristiques essentielles du trafic marchandises de chaque maison ou firme de certaine importance.

Chaque fiche-client indique le nom du client ou la raison sociale de la firme, son adresse, les noms des principaux dirigeants, en particulier du chef du service des transports ou du chef du service commercial, l'objet de son activité, les moyens de transport utilisés (embranchements particuliers, emplacements loués dans les emprises du chemin

de fer, wagons particuliers, cadres (*containers*), camions, bateaux, etc.), les tonnages annuels des différents produits reçus ou expédiés par les différents moyens de transport (fer, route ou eau) et par relations, les prix de transport correspondants, ainsi qu'un résumé des relations existant entre le réseau et le client, notamment les demandes présentées et les suites données.

Le fichier clientèle-marchandises a atteint, en 1937, près de 6.000 fiches; il existe une fiche pour chaque client dont le trafic avec le réseau est d'au moins 500 tonnes; des fiches existent d'ailleurs pour des clients dont le trafic est de moindre importance.

Statistiques permanentes. — Des statistiques permanentes sont établies par gare et par nature de trafic; elles sont récapitulées par subdivision du trafic, puis pour l'ensemble du réseau. Elles permettent de suivre l'évolution du trafic, de rechercher les causes des augmentations ou des diminutions et de faire connaître les résultats des mesures prises pour lutter contre la baisse du trafic ou pour favoriser son développement.

Documents divers. — Des cartes commerciales établies par subdivision du trafic sont conservées et tenues à jour par la section de recherche du trafic; elles indiquent schématiquement le tracé des chemins de fer, des voies navigables et des routes à grand trafic, les localités importantes desservies par le chemin de fer ou par des services de réexpédition reliés au chemin de fer, les industries ou commerces importants (usines, mines, carrières), les liaisons du fer avec les autres modes de transports (ports, voies de quais, etc.).

Enfin, des dossiers de fond sont établis pour chaque trafic important et contiennent des renseignements d'ordre commercial, technique et statistique sur la répartition de la production, les méthodes de fabrication, les débouchés, les courants de transport des matières premières et des produits fabriqués, en un mot tous renseignements d'ordre technique, commercial, administratif, etc., pouvant intéresser le trafic correspondant.

En outre de cette documentation générale, une documentation locale est tenue dans les gares sous la direction et le contrôle des fonctionnaires du trafic, elle varie, bien entendu, d'après l'importance commerciale de la gare et comprend notamment : pour les voyageurs, des fiches sommaires ou des adresses relatives aux clients habituels (abonnés titulaires de cartes à demi-tarif, groupements sportifs, corporatifs, religieux, etc.); pour les marchandises, des relevés des tonnages mensuels reçus et expédiés par les principaux clients (en particulier, pour ceux pour lesquels on a établi des fiches-clients); des graphiques relatifs au mouvement commercial général de la gare pour l'ensemble du trafic et pour les trafics les plus importants.

§ 4. Liaison entre le Service central et les Services régionaux.

Les fonctionnaires régionaux du Trafic correspondent avec le service central par l'intermédiaire de leur chef d'arrondissement. Ils présentent des rapports chaque fois qu'ils ont à renseigner le service central, soit à sa demande, soit de leur propre initiative et chaque fois qu'ils ont des propositions à faire dans l'intérêt du trafic,

Pour permettre au service central et même aux fonctionnaires régionaux de suivre de très près la situation du trafic, les fonctionnaires régionaux établissent chaque mois un rapport dans lequel ils examinent l'ensemble du trafic de leur subdivision. Ces rapports ont pour base les statistiques mensuelles qui ont été établies sur le trafic, et examinent, de façon très détaillée, tout ce qui peut intéresser le trafic du chemin de fer sur la subdivision. Ils examinent en particulier :

1° L'allure générale du trafic et des recettes comparée avec le mois correspondant de l'année précédente et avec l'indication des causes générales des fluctuations constatées ;

2° Le trafic des voyageurs et des bagages, en étudiant spécialement les résultats donnés par les facilités mises à la disposition du public et en distinguant le trafic aux longues distances et le trafic aux courtes distances ;

3° Le trafic des marchandises par nature de trafic ;

4° Les mesures spéciales prises par le réseau pour assurer le service de porte à porte, service de correspondance et de réexpédition, trafic en containers, en wagons rail-route, etc.

5° Ils renseignent sur la propagande, faite pendant le mois, sur l'activité des démarcheurs, sur les initiatives qu'ils ont prises pour le développement du trafic voyageurs et du trafic marchandises, sous quelque forme que ce soit ;

6° Enfin, ils donnent leur avis sur la conjoncture économique de leur subdivision, en présentant des observations et des prévisions sur l'activité agricole, commerciale et industrielle de leur zone d'action.

Ces rapports mensuels, qui permettent au Service Central de suivre régulièrement, de très près, la situation

du réseau, sont particulièrement précieux. Mais cette liaison serait insuffisante si elle n'était complétée par des réunions périodiques qui permettent une liaison directe et personnelle entre le Chef du Trafic et ses collaborateurs du service central, d'une part, et les fonctionnaires régionaux, d'autre part.

Nous avons vu que ces réunions périodiques avaient commencé en 1934, elles sont maintenues et rendues mensuelles en 1936.

Chaque mois, tous les fonctionnaires régionaux du Trafic sont réunis au service central dans une conférence où le Chef du Trafic expose la situation générale, donne les directives principales pour l'action des fonctionnaires régionaux, et étudie avec eux les mesures à prendre pour le développement du trafic. Ce contact permanent entre le service central et les services régionaux a donné des résultats particulièrement intéressants en créant un lien étroit, tant entre les fonctionnaires régionaux eux-mêmes, qu'entre les services régionaux et le service central. On a constaté, depuis l'institution de ces réunions, le développement d'un esprit d'équipe particulièrement favorable à une action efficace. C'est aussi dans ces conférences travaillant sur des informations puisées directement dans la vie économique du pays, que se dégage et se précise la politique commerciale du réseau.

§ 5. Démarchage.

C'est sur la prospection et la publicité que porte surtout l'effort du Service du Trafic.

Il est indéniable que la propagande directe obtenue par

le contact des représentants du réseau avec la clientèle est celle dont le rendement est le plus sûr; c'est ce qui justifie l'importance du service de démarchage dans l'organisation du Service du Trafic. Il est nécessaire que le réseau soit au courant des besoins de la clientèle, de ses désirs, de ses doléances le cas échéant, et que celle-ci soit assurée qu'elle trouvera toujours dans le P. O.-Midi un grand service industriel disposé à l'écouter dans le plus large esprit commercial.

Ce service de démarchage est assuré, en principe, par l'intermédiaire des services régionaux. Toutefois, en raison de l'importance particulière du trafic voyageurs au départ de la région parisienne, le démarchage voyageurs est assuré dans cette région par des démarcheurs qui font partie de la section de Recherche du Trafic du service central.

Le démarcheur est un représentant de commerce qui doit avant tout *placer des kilomètres*. Il fait connaître à la clientèle les dispositions tarifaires susceptibles de l'intéresser, les conditions d'acheminement les plus favorables; il insiste sur les avantages du rail. La clientèle est visitée régulièrement et fréquemment, soit par des visites périodiques pour les clients importants, soit par des démarches spéciales faites à l'initiative de démarcheurs, pour répondre à des demandes du service central ou sur la demande d'un client.

C'est ainsi qu'en ce qui concerne les transports de voyageurs les démarcheurs répondent en particulier aux objets suivants :

— faire connaître aux sociétés, clubs, groupements divers, établissements commerciaux ou industriels occupant un personnel nombreux, écoles, lycées, etc., les facilités offertes par le réseau pour les voyages en groupes et les diverses combinaisons de voyages et d'excursions;

— examiner de concert avec les groupements susceptibles d'organiser des voyages, ainsi qu'avec les agences de voyages, toutes dispositions techniques ou tarifaires de nature à développer les voyages d'excursions et plus spécialement les voyages à grande distance;

— préparer en collaboration avec ces mêmes groupements, soit sur leur demande, soit à l'initiative du réseau, l'organisation de voyages d'excursions comportant des prix réduits et nécessitant des dispositions à concerter le cas échéant avec les services techniques, telles que trains spéciaux, voitures directes;

— occasionnellement, faire connaître aux voyageurs individuels et aux familles les facilités diverses faites par le réseau pour les voyages.

En ce qui concerne les transports des marchandises :

— compléter et mettre à jour la documentation existante;

— instruire la clientèle des mesures prises en sa faveur¹, examiner avec elle les résultats donnés par ces mesures et rechercher les nouvelles dispositions susceptibles d'augmenter le trafic remis au chemin de fer;

— enregistrer les demandes de la clientèle et les discuter avec elle, en vue de préparer les propositions à soumettre au service central;

— examiner avec les expéditeurs qui remettent tout ou partie de leurs transports aux voies concurrentes les moyens

1. Les démarcheurs doivent notamment, lorsqu'il y a lieu, faire état des facilités offertes à la clientèle pour certaines entreprises travaillant en liaison plus ou moins étroite avec le réseau et susceptibles par leurs avantages techniques ou commerciaux de contribuer au développement du trafic (transports en wagons isothermes ou réfrigérants, wagons-citernes, wagons de grande capacité, services de groupages, etc...).

(acheminements, tarifs, mesures techniques) de ramener ces transports au chemin de fer.

Ces démarches peuvent être faites :

1^o Par les fonctionnaires de la section de la recherche du trafic, qui se font alors accompagner du fonctionnaire local du trafic intéressé;

2^o Par les fonctionnaires subdivisionnaires du trafic;

3^o Par les agents adjoints à ces derniers, dans certaines subdivisions;

4^o Par certains agents que nous avons déjà vu désigner dans les gares importantes comme démarcheurs. L'effectif de ces agents qui, la plupart, assurent en dehors du démarchage leur service courant dans les gares, est d'environ 200.

Les démarches sont toujours précédées d'une étude approfondie de la documentation concernant le trafic du client, afin que le démarcheur n'ait pas à poser de questions inutiles et qu'il soit en mesure de répondre immédiatement aux questions que le client est susceptible de poser sur les tarifs, leurs prix et conditions d'application, sur les délais de transport, sur la suite donnée aux demandes ou réclamations présentées par le client et s'il n'a pas été possible de donner une solution favorable, sur les motifs de refus. En un mot, le démarcheur doit connaître à fond son dossier et avoir préparé l'entretien qu'il doit avoir avec le client; c'est à cette condition seulement que la démarche sera utile et que le client n'aura pas l'impression qu'*on lui a fait perdre son temps*.

Les démarcheurs ont à leur disposition des exemplaires de tracts et documents publicitaires de toute nature établis par le réseau, pour les distribuer d'office sur simple demande aux clients que ces documents peuvent intéresser.

Au cours de ses visites, le démarcheur doit avoir présent à l'esprit que le réseau P. O.-Midi fera tous ses efforts pour donner satisfaction à la clientèle, qu'il examinera libéralement les demandes d'aménagement des tarifs, de même qu'il poursuivra l'amélioration technique de son service.

Mais le démarcheur, représentant d'un grand réseau qui est un service public en même temps qu'une grande industrie, ne doit s'engager qu'avec prudence; il ne doit pas oublier en effet que le réseau est limité dans son effort par des possibilités techniques, par la nécessité de n'engager aucune dépense nouvelle qui ne soit couverte par une augmentation de trafic, ou absolument indispensable pour conserver un trafic rémunérateur, par l'obligation de ne pas réduire les recettes par des abaissements de prix qui ne seraient pas compensés par un développement du trafic ou qui ne seraient pas nécessaires pour défendre le trafic, par les règles administratives qui restreignent la liberté du réseau en matière commerciale; enfin, le démarcheur ne doit pas perdre de vue que le trafic dont il s'occupe ne peut pas toujours être isolé et demande parfois une solution de caractère général, dont les répercussions peuvent alors être très étendues et dépasser sa compétence.

Un imprimé de modèle spécial est utilisé par les démarcheurs pour rendre compte de leurs visites. Cet imprimé qui n'est utilisé que si la visite conduit à des propositions ou des renseignements intéressants, sert également, le cas échéant, à communiquer au service central les renseignements destinés à permettre la tenue à jour du fichier-clients.

Enfin, pour maintenir leur activité et leur donner un esprit commercial efficace, les fonctionnaires régionaux du

trafic réunissent périodiquement les démarcheurs placés sous leurs ordres; ils leur transmettent les directives et les conseils qu'ils reçoivent dans les réunions au service central et guident et surveillent ainsi leur action.

§ 6. Propagande et publicité commerciales.

Les démarcheurs sont en même temps des agents de publicité, mais si cette propagande directe par la parole peut toucher la majorité des clients importants pour le transport des marchandises, elle n'atteint pas la masse du public intéressé surtout par les voyages.

C'est ainsi que le P. O.-Midi, dès 1935, intensifie sa publicité jusqu'alors à peu près exclusivement réservée aux services touristiques et l'étend par tous les moyens de publicité moderne à la diffusion de l'ensemble des mesures susceptibles d'intéresser le public.

En effet, les améliorations que le réseau apporte à son exploitation en vue de donner satisfaction à sa clientèle et d'accroître son trafic risquent d'être inopérantes, ou tout au moins de manquer leur plein effet, si elles restent inconnues du public.

Le P.O.-Midi pense donc que c'est à la publicité, comme le fait toute entreprise industrielle ou commerciale qui veut développer ses ventes, que le réseau doit recourir pour faire connaître au public les services qu'il lui offre. C'est ainsi qu'une section du Service du Trafic est spécialement chargée de la propagande et de la publicité commerciales.

Cette publicité porte aussi bien sur les améliorations tarifaires que sur les améliorations techniques; elle doit viser autant le trafic marchandises que le trafic voyageurs.

C'est d'autre part, pour qu'elle soit efficace, une publicité massive que fera le service du trafic, une publicité se répétant dans l'espace et dans le temps, intéressant le public, le fixant, « l'accrochant » par l'emploi de formules simples, claires et attrayantes¹. Une publicité timide lancée avec des moyens insuffisants ou mal présentée est inutile.

Les principaux moyens de publicité utilisés par le service du trafic en dehors du démarchage, sont les suivantes :

— les lettres, cartes-postales ou circulaires adressées au domicile des principaux clients pour leur faire connaître les mesures qui les intéressent particulièrement ;

— l'impression ou le compostage de renseignements généraux sur les documents remis au public par le chemin de fer ;

— les tracts, prospectus, plaquettes, brochures, dépliants, mis à la disposition du public dans les gares, bureaux de renseignements, expositions, hôtels, etc... ou encartés dans des livres, des revues, ou envoyés par la poste ou encore distribués dans les gares, dans les trains, à domicile, dans la rue, dans les théâtres ou autres lieux publics ;

— les annonces, placards ou communiqués et les articles dans les journaux et revues ;

— les annonces radiophoniques ;

— l'apposition d'affiches dans les gares, bureaux de ville, rues, vitrines, locaux fréquentés par le public, dans les trains, dans les voitures de transports en commun, dans les voitures de correspondants, etc²... les annonces de gran-

1. M. Laville dans son livre, *L'Imprimé de publicité*, emploie la formule suivante pour les qualités que doivent avoir de bonnes affiches : « des images qui parlent et des paroles qui soient des images ».

2. L'importance respective de l'action de l'affiche ou de l'annonce peut varier suivant les régions. Dans le Midi où les habitants vivent beaucoup

des dimensions sur banderoles ou panneaux, les annonces lumineuses, l'exposition de photographies ou de dioramas, etc...

— les projections cinématographiques, soit dans les vitrines des agences, soit dans les théâtres, cinémas, magasins, soit encore dans les expositions, etc...

— les conférences, les congrès, expositions, manifestations et cérémonies diverses, les voyages de propagande, etc...

La publicité relative aux mesures d'intérêt général relève uniquement du service central; quant aux questions d'intérêt régional ou local, toute initiative est laissée aux chefs d'arrondissement et aux fonctionnaires subdivisionnaires du trafic.

La préparation et la réalisation des programmes de publicité sont assurées, nous l'avons vu, par la section de propagande et de publicité commerciales pour toutes les formes de la publicité à l'exception des insertions dans la presse quotidienne ou les publications périodiques et radio-diffusions, qui sont confiées aux services de la Direction Générale chargés des relations avec la presse¹.

D'autre part, pour permettre de donner à la publicité du P. O.-Midi la continuité et l'unité de direction nécessaires et pour coordonner l'action des diverses sections du service du trafic qui demandent la publicité, d'une part, et des services qui exécutent la publicité, d'autre part, un

dehors, la publicité extérieure, l'affiche, pourra donner relativement plus de résultats que l'annonce. C'est l'inverse dans les régions du Nord, où l'on reste plus longtemps chez soi et où l'on dispose ainsi du temps de lire et de tout lire.

1. Nous rappelons que le service de Publicité aux Etats-Unis, ou bien dépend entièrement du service du *Traffic* (c'est le cas aussi du Réseau anglais L. M. S.), ou bien est rattaché directement au Président de la Compagnie.

Comité de publicité se réunit chaque semaine sous la présidence du chef du trafic. Ce Comité arrête les programmes de publicité, choisit les moyens de publicité, étudie et met au point les communiqués, tracts, dépliants, brochures et autres documents. Il examine les contrats passés avec la presse, les postes de radiodiffusion et les agences de publicité.

C'est lui, qui, chaque année, étudie le projet de budget de publicité. Les résultats donnés par ce Comité de publicité ont pu être mesurés par l'amélioration très nette que l'on a pu constater depuis son établissement, dans la publicité du P. O.-Midi et dans son efficacité.

D'ailleurs, afin de diriger et de contrôler la publicité tant à Paris qu'en province et pour en obtenir le meilleur rendement, chaque thème de publicité donne lieu à l'établissement par le service central d'un plan détaillé qui est communiqué à tous les intéressés. Cette méthode que l'on nomme généralement *planning* a pour but de réaliser une coordination efficace des différents moyens de publicité en présentant un tableau complet des dispositions à prendre.

Ces dispositions varient naturellement suivant la nature de l'importance des manifestations annoncées, mais le plan d'action est dans tous les cas nécessaire, et il a été reconnu que des annonces isolées ou les moyens de publicité non compris dans un tel plan ne donnent que de faibles résultats.

C'est ainsi que chaque *plan de publicité* précise pour une manifestation donnée, le nombre de tracts, brochures ou circulaires à distribuer et les directions particulières à donner à leur diffusion. Il en est de même pour l'affichage, soit dans les gares, soit à l'extérieur, soit même dans les

vitrines des grands magasins, et pour les articles de publicité à insérer dans la Presse. D'autre part, le plan prévoit les mesures spéciales de démarchage à entreprendre auprès des groupements ou associations susceptibles d'être intéressés par la mesure qui fait l'objet du plan. Enfin, il précise les mesures spéciales à prendre, telles que les annonces radiodiffusées, les projections cinématographiques, les conférences ou expositions.

Grâce à l'établissement de ces plans, les services auxquels il appartient de surveiller l'exécution des mesures prises, trouvent leur tâche grandement facilitée. Il va sans dire, en effet, que cette publicité ne peut être efficace que si les services qu'elle annonce sont exécutés ponctuellement. On cite le mot de l'industriel Michelin : « Un produit » médiocre peut pendant des années trouver des acheteurs » sans publicité ; mais avec la publicité, il devient invendable en six mois ». Il est certain que la mauvaise organisation d'un voyage ou d'un transport pour lequel une publicité intense a été faite aurait pour résultat non seulement de rendre impossible pour l'avenir une manifestation similaire, mais aussi d'influer fâcheusement sur l'ensemble des transports du réseau. Aussi la nécessité est-elle vite apparue, d'une liaison étroite non seulement entre les différents services du Trafic, mais encore entre le Trafic et les autres services intéressés du réseau.

§ 7. Liaison entre le Service du Trafic et les services chargés de l'exploitation technique.

Une franche collaboration est nécessaire entre le service du Trafic qui définit les besoins et les services de l'Exploi-

tation technique qui doivent assurer le service au moindre prix. C'est ainsi qu'au Service central, le Service du Trafic, sous la haute autorité du chef du Service de l'Exploitation, se tient en liaison étroite avec les autres services de l'Exploitation et en particulier avec le Service du *Mouvement* chargé notamment de l'établissement des horaires (voyageurs et marchandises) et de fixer la composition des trains.

Dans les services régionaux une liaison analogue existe entre les fonctionnaires du Trafic et les fonctionnaires du Mouvement sous l'autorité du chef d'arrondissement. Mais, pour rendre cette liaison plus efficace, le Service du Trafic a recommandé aux chefs d'arrondissement d'organiser périodiquement des conférences réunissant sous leur présidence les inspecteurs du Mouvement et les inspecteurs du Trafic. Ces *meetings* devaient permettre d'apporter rapidement des améliorations au service dans le minimum de temps et sans *papiers* inutiles, indépendamment des résultats que peuvent donner des contacts directs et fréquents entre les fonctionnaires du Trafic et ceux du Mouvement dont la collaboration n'était pas toujours aussi étroite qu'elle aurait pu l'être en raison de leurs attributions très distinctes et aussi parfois de l'éloignement de leurs résidences.

Peu à peu, ces conférences mixtes *Traffic-Operating* se sont généralisées et elles ont eu une heureuse influence sur l'étude des meilleurs horaires possibles à donner aux trains de voyageurs et sur les acheminements pour le transport des marchandises. Tarifs et horaires, ou tarifs et acheminements vont en effet de pair pour donner satisfaction à la clientèle.

Il faut que, dans un esprit de compréhension mutuelle, le *Traffic* ne demande rien qui puisse gêner l'*Operating*,

mais celui-ci ne doit rien refuser qu'il puisse sans objection grave accorder au *Traffic*. Bien plus, le *Traffic* cherche des solutions qui facilitent la tâche de l'*Operating* et celui-ci oriente ses études avant tout pour répondre aux besoins du trafic. En fait il n'y a pas d'exemple qu'un arbitrage ait été nécessaire entre ces branches complémentaires de l'exploitation.

§ 8. Revue mensuelle « P.O.-Midi-Trafic. »

Les réunions mensuelles au service central du Trafic avaient déjà contribué à créer un lien étroit entre les fonctionnaires régionaux entre eux et entre les services régionaux et le service central.

Pour donner un nouveau moyen de liaison entre tous les agents du Service du Trafic, les intéresser encore davantage à la vie commerciale du réseau et stimuler leur action, le P. O.-Midi s'inspirant de l'exemple anglais du *Quota News* décide de publier au début de 1937, un journal mensuel, le *P. O.-Midi Trafic*.

Ce journal publie d'abord des tableaux de *quota* traduits par des graphiques donnant par un procédé conventionnel la mesure du trafic des différentes subdivisions du réseau; des renseignements complémentaires renseignent aussi sur le trafic des gares les plus importantes.

Pour un mois donné, chacun de ces tableaux indique pour chaque subdivision du Trafic, un nombre de *Quota* qui exprime la variation du trafic sur l'ensemble du réseau. Si le nombre est supérieur à 100, la situation du trafic est meilleure que la moyenne du réseau, s'il est inférieur, la situation est moins bonne.

Ces tableaux n'ont d'ailleurs pas une valeur absolue et on doit chercher à les interpréter. Un *quota* élevé peut être dû au développement subit ou à la création d'une industrie, à un phénomène étranger à l'action personnelle de l'agent du trafic ; tel autre *quota* très faible peut avoir pour origine la fermeture d'une usine, la suppression d'un trafic pour des causes étrangères aux questions de transport. Dans ce cas, les tableaux de *quota* sont accompagnés de commentaires destinés à expliciter les chiffres contenus dans les tableaux et à en corriger ce que le résultat peut avoir parfois d'inexact.

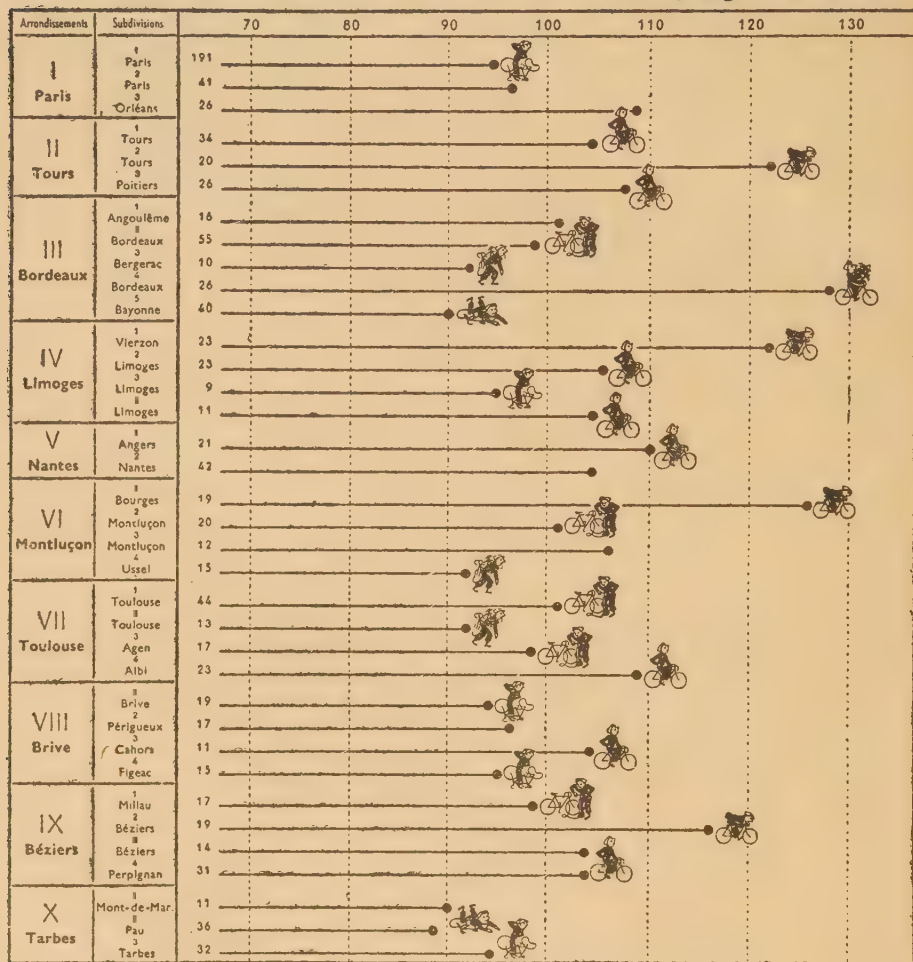
D'autre part, en regard du nom de chaque subdivision du trafic figure un nombre indice représentant le coefficient pour mille des recettes au départ de la subdivision par rapport aux recettes totales du réseau. C'est ainsi que dans les reproductions que nous joignons à titre d'exemple, de deux tableaux de *quota* publiés par le *P. O.-Midi-Trafic*, on peut voir que la première subdivision du trafic de Paris a représenté en septembre 1937, 19, 1 % des recettes du trafic-voyageurs et 4,4 % des recettes du trafic des marchandises au départ.

On remarquera la forme attrayante de ces tableaux où Mercure, le messager des dieux, prend part en même temps qu'un simple cycliste à cette *course au trafic*. Cette présentation familière rend ces tableaux plus vivants. Chaque fonctionnaire subdivisionnaire est incité à faire avancer son coureur le mois suivant si celui-ci n'est pas en bonne place un mois donné et tous les lecteurs de la revue consultent plus volontiers ces tableaux qu'une sèche énumération de chiffres.

En dehors de ces tableaux de *quota*, le *P. O.-Midi-Trafic* publie des articles variés sur la vie du service du Trafic,

SEPTEMBRE 1937

TRAFIC VOYAGEURS



Extrait du P.O.-Midi Trafic.



TRAFIC MARCHANDISES

SEPTEMBRE 1937



Extrait du P.O.-Midi Trafic.

tels que par exemple la campagne du P. O.-Midi pour le développement des sports d'hiver sur le réseau, les billets de weenk-end, le « train radio », le trafic des denrées en wagons isothermes, etc... Il contient une partie réservée aux actualités, où sont relatées les principales initiatives du Service du Trafic; enfin, une tribune libre est ouverte à tous les collaborateurs du Service du Trafic où sont reçues les informations et suggestions susceptibles d'intéresser l'ensemble de la *corporation* du Service du Trafic.

CHAPITRE V

L'ACTIVITÉ DU SERVICE DU TRAFIC PENDANT LES ANNEÉS 1936 ET 1937. QUELQUES RÉSULTATS DONNÉS PAR LA NOUVELLE ORGANISATION.

Ainsi doté de l'autonomie nécessaire, le Service du Trafic du P. O.-Midi dont nous venons de voir l'organisation, devait poursuivre pendant les années 1936 et 1937 l'effort de redressement des méthodes commerciales commencé dès la fusion de l'exploitation des deux réseaux. En contact constant avec la clientèle (voyageurs ou expéditeurs) s'appuyant sur une publicité rénovée et une propagande active et variée, collaborant étroitement avec les autres services pour la recherche d'une meilleure exploitation, le Service du Trafic a pu, malgré la persistance de la crise économique, développer utilement son action.

Dans le domaine du service des voyageurs, le Service du Trafic s'est attaché à offrir au public une variété aussi grande que possible de combinaisons de billets réduits, en poursuivant parallèlement une amélioration des horaires.

En dehors de la création des billets populaires de congé annuel sur l'ensemble des réseaux français, l'effort du Service du Trafic a surtout porté sur les mesures destinées à faciliter les voyages d'excursions et notamment sur l'éta-

blissement des principales catégories suivantes de billets réduits :

Billets de fin de semaine dits « billets de la saison d'été » délivrés au départ des principales villes du réseau et à destination de centres de tourisme facilement accessibles ;

Billets « Bon Dimanche » pour les déplacements de Paris vers la banlieue et vice-versa et pour les déplacements de la campagne vers certaines villes de province importantes ;

Billets spéciaux à prix très réduits incitant les habitants des villes voisines du littoral à passer une journée ou une soirée au bord de la mer ;

« Billets de marché » facilitant dans les régions agricoles le déplacement de la clientèle.

Le réseau a, d'autre part, multiplié la mise en marche de trains spéciaux à prix très bas (« trains des Châteaux de la Loire », « trains de neige », « trains « Plaisirs d'été ») et a donné un concours aussi efficace que possible au développement des sports d'hiver des Pyrénées et du Massif Central.

Toutes ces mesures ont été appuyées par des manifestations de propagande que seule la nouvelle organisation pouvait permettre.

En même temps, l'amélioration du service des trains de voyageurs était poursuivie. Non seulement de nouveaux gains sur le temps du parcours étaient réalisés sur les grandes lignes, mais la revision des horaires des trains omnibus était entreprise de façon systématique, notamment dans les conférences *Traffic-Operating* tenues dans les principaux centres du réseau, de façon à faciliter les voyages dans les villes importantes, soit dans la matinée, soit dans l'après-midi et en permettant ainsi aux voyageurs de prendre leurs repas chez eux.

Il arrive parfois que pour ces trains omnibus les besoins à assurer soient contradictoires. Les correspondances à assurer avec les trains de grandes lignes pour les voyageurs et le service postal peuvent exiger des heures trop matinales ou trop tardives qui ne conviennent pas aux besoins locaux. Dans chaque cas, la solution la meilleure pour le trafic est étudiée dans ces conférences. L'utilisation d'automotrices a pu rendre à cet égard, il faut le reconnaître, de grands services.

D'autre part, dans certaines villes dont le centre est éloigné de la gare, il a été installé un bureau relié à cette gare par un service automobile de correspondance pour le transport des voyageurs et où ceux-ci peuvent se faire délivrer des billets et enregistrer leurs bagages.

L'activité du service du Trafic s'est étendue au transport des marchandises, notamment par l'établissement d'acheminements rapides et réguliers et de tarifs aussi simples et aussi souples que possible dans la mesure où le permettait la politique de coordination. Ces mesures tarifaires ont été complétées par une active propagande auprès de la clientèle, par des expositions très diverses organisées à la gare de Paris-Quai d'Orsay ou dans les foires des villes de province et d'une façon générale par une collaboration avec les producteurs et le public des régions desservies par le P. O.-Midi.

Un effort particulier a été fait pour développer le transport par cadres ou *containers* dont les premiers essais n'avaient pas trouvé chez les industriels et commerçants français un accueil très favorable alors qu'en Angleterre ils obtenaient un très grand succès. La clientèle française s'en tenait d'une façon générale à l'emploi des cadres pour

les déménagements et pour le transport des marchandises fragiles.

C'est que les premiers cadres construits surtout depuis 1933 avaient été plutôt adaptés au matériel du chemin de fer qu'aux marchandises à transporter. Le développement de ces transports dont l'utilisation permet de simplifier l'emballage, de réduire les risques d'avaries et de pertes et de supprimer toute manutention intermédiaire entre l'expéditeur et le destinataire, est conditionné cependant par la possibilité de transborder facilement le cadre de camion à wagon ou inversement et de le charger ou le décharger au domicile du client.

Il a été décidé de construire des cadres « standards » utilisables pour les transports ordinaires et, d'autre part, des cadres spéciaux qui seront appropriés au transport de certaines marchandises nécessitant des dimensions ou des aménagements spéciaux.

Pour le transbordement en gare, on a prévu l'utilisation de grues automobiles là où les moyens de levage existants ne seraient pas suffisants. A domicile, le cadre sera vidé ou rempli sur un camion ou une remorque qui le transportera entre le domicile et la gare. C'est la solution anglaise, la plus simple d'ailleurs, et elle a fait ses preuves sans cependant décourager les inventeurs qui cherchent d'autres procédés de manutention.

Il faut signaler ici la mise en vigueur en août 1937 de nouveaux tarifs pour le transport des marchandises. Cette mesure prise pour l'ensemble des réseaux est de nature à faciliter l'action du service du Trafic du P.-O.-Midi. Elle vient compléter la réforme entreprise en 1935 pour la simplification des tarifs et qui avait commencé, nous l'avons vu,

par la création de nouveaux tarifs de voyageurs et des tarifs des petits colis et des expéditions de détail. Désormais pour les charges complètes également est intervenue une grande simplification des tarifs et de la taxation. D'autre part, cette réforme adapte la tarification aux conditions économiques nouvelles en diminuant le transport des marchandises de valeur très recherchées par les entreprises concurrentes, et en relevant par contre le prix de transport des marchandises lourdes et sans grande valeur.

Il est difficile de donner des résultats d'ensemble de cette action du service du Trafic deux ans seulement après la mise au point de son organisation. D'autre part, les événements politiques et monétaires survenus ont une telle influence sur le trafic des chemins de fer qu'il n'est pas facile de démêler les résultats nécessairement moins massifs de l'action exercée par le service du Trafic.

Cependant on a pu constater un développement particulièrement rapide de certains trafics sur lesquels une action spéciale avait été exercée, soit au point de vue des prix, soit au point de vue des acheminements et pour lesquels une publicité efficace avait été faite. C'est ce que nous voudrions montrer maintenant par quelques exemples, notamment dans le domaine du service des voyageurs, mais nous verrons aussi que pour certains trafics de marchandises des résultats importants ont été obtenus.

§ 1. Le service des voyageurs.

I. Le « *Train Radio* » du P. O.-Midi.

Pour compléter les « Plaisirs d'été » que le service du Trafic désigne à l'attention du public, par les trains d'excur-

sions ou de vacances, des billets de « fin de semaine » ou de « Bon dimanche », le P. O.-Midi utilise maintenant un *Train Radio* dans lequel des conférences ou des auditions musicales peuvent être données aux voyageurs.

C'est à la Société Nationale des Chemins de fer belges que revient l'initiative de la mise en service en 1932 d'un train muni de dispositifs permettant la diffusion de la parole ou de la musique enregistrée. Cette innovation connut un rapide succès et les trains ainsi aménagés étaient déjà en 1935 au nombre de douze en Belgique.

En France, après le réseau du Nord qui a suivi le premier l'exemple des Belges, c'est le réseau P. O.-Midi qui met à son tour en service en 1936 le premier *train radio* qui, nous le verrons, n'est pas seulement le type moderne du train de plaisir (il comprend en effet un salon où l'on peut danser) mais peut avoir aussi une valeur éducative.

Ce train est utilisé en effet soit pour des voyages touristiques organisés par le réseau lui-même, soit pour des excursions demandées par des sociétés, agences, groupements, écoles, associations littéraires ou touristiques, qui établissent à leur gré leurs itinéraires d'accord avec le réseau.

Dans ce dernier cas, le train radio est mis à la disposition des organisateurs, sous réserve d'une garantie de recette. Il est accordé pour ces transports, une réduction de tarif de 50 à 60 % suivant la distance à parcourir.

Chaque demande est d'ailleurs étudiée par le service du Trafic qui tient compte des divers éléments qui peuvent entrer en considération pour le calcul des prix.

Depuis la date de sa mise en service jusqu'au mois d'avril 1937, le train radio a assuré 14 voyages spéciaux qui ont procuré au réseau plus de 4.000 voyageurs, et un deuxième

train composé de voitures de deuxième classe et comportant des améliorations techniques a été mis récemment en service.

Cette formule de train radio s'est révélée comme un instrument puissant pour développer le goût des voyages par chemin de fer et le réseau P. O.-Midi l'a appliqué à des trains spéciaux d'excursions et en particulier à ceux qui dès 1935 étaient très appréciés du public, les *Trains des Châteaux*.

Pour faciliter la visite de la région touristique si intéressante que constitue la vallée de la Loire avec ses châteaux, le réseau P. O.-Midi a mis en marche, en effet, depuis 1935, chaque dimanche d'été, un train spécial dit « Train des Châteaux », permettant d'aller passer toute la journée dans cette région. Des prix particulièrement réduits ont été faits et une publicité intense a fait connaître la mesure. Enfin, l'utilisation du train radio a très utilement appuyé cet effort publicitaire.

Les résultats sont concluants :

En 1935, chaque train transportait en		
moyenne	450	voyageurs
En 1936, ce nombre est passé à	570	—
En 1937 à	660	—

Le nombre total des voyageurs ayant utilisé ces trains a atteint 20.000 en 1936 et 24.000 en 1937. Le graphique ci-contre montre la fréquentation de chaque train pendant ces deux dernières années.

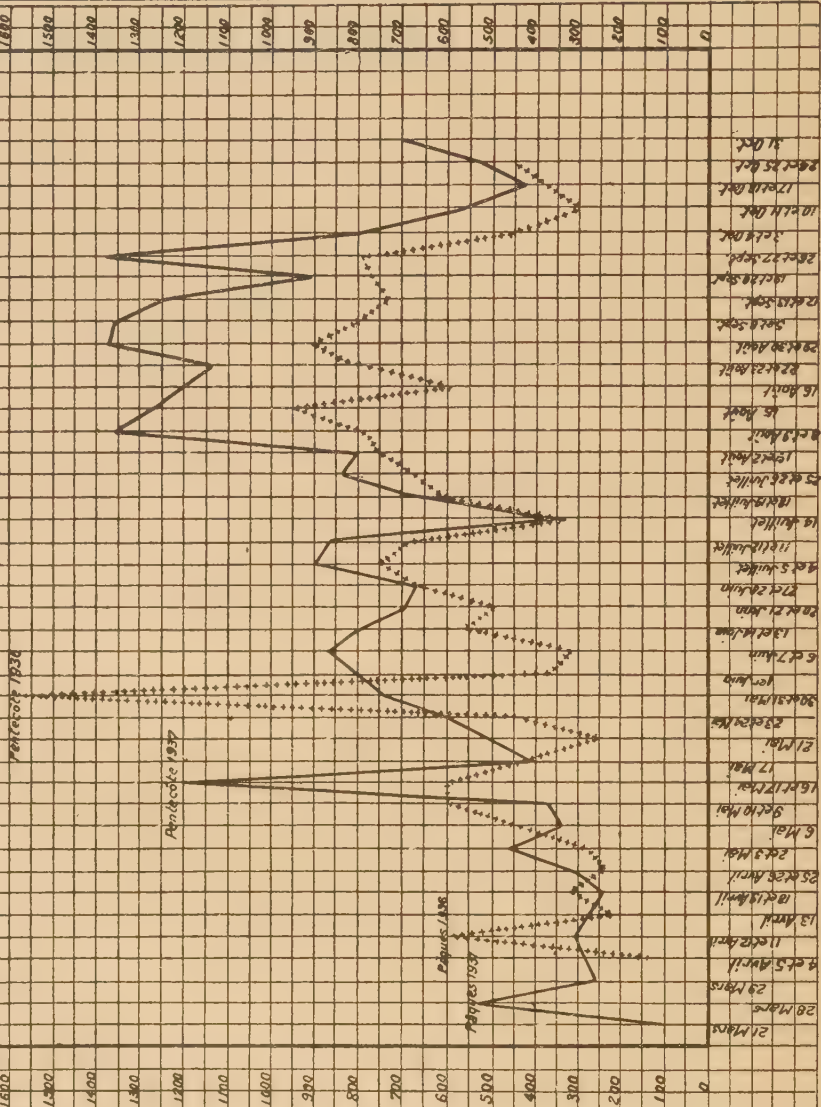
Le train radio convient aussi très bien à des excursions scolaires, car son équipement permet de donner en cours de route aux voyageurs des explications touristiques, géographiques ou historiques sur les contrées qu'ils traversent.

Train des Châteaux 1936-1937-

épende	1936
	1937

épende

ΣΥΛΛΟΓΗ



C'est ainsi que le service du Trafic a invité en 1937 les directeurs et directrices d'écoles du département de la Seine, à une excursion à Blois et à Chambord pour leur montrer les possibilités qu'offre ce train pour les déplacements de groupes d'écoliers.

C'est à l'occasion de l'organisation de ces trains spéciaux vers les Châteaux de la Loire que le service du Trafic a cherché à développer une formule employée dans les chemins de fer américains qui consiste à distribuer aux voyageurs des questionnaires que les agents accompagnant les trains recueillent à l'issue du voyage ou qui peuvent être adressés directement au réseau.

Les questions posées sont en général de deux sortes :

1° Etes-vous satisfait de l'organisation du voyage et du train radio, avez-vous des critiques à formuler, des améliorations, des suggestions à proposer ?

2° Quel est le moyen de publicité qui vous a décidé à faire le voyage ? (presse, affiches, radiodiffusion, etc.).

Ces demandes ne sont pas mal accueillies d'une façon générale puisque le pourcentage des réponses varie de 60 à 80 % et si toutes ne sont pas utiles en ce qui concerne les critiques ou suggestions, un bon nombre d'entre elles valent cependant la peine d'être retenues.

Mais le gros intérêt est de connaître les résultats donnés par les différents moyens de publicité mis en œuvre. Le pourcentage calculé lors d'un récent voyage des *Châteaux de la Loire* se répartit ainsi :

35 % par la presse ;

45 % par les tracts envoyés à domicile, distribués dans les gares ou remis par les agents démarcheurs dans les groupements ;

15 % par le démarcheur direct ;

5 % par la publicité radiophonique.

Cette méthode de l'enquête américaine s'est ainsi révélée très utile pour le choix des meilleurs moyens à employer dans la recherche du trafic des voyageurs.

II. Développement du trafic des voyageurs pour les sports d'hiver.

L'effort du P. O.-Midi pour développer la fréquentation des champs de neige desservis par son réseau s'est fait de plus en plus intense au fur et à mesure que pénétrait davantage dans le public l'idée des « vacances d'hiver » et le goût des sports de neige. Cet effort s'est poursuivi parallèlement aux améliorations apportées à l'équipement de certaines stations de sports d'hiver d'Auvergne et des Pyrénées, notamment la création au Mont-Dore d'un téléphérique permettant l'accès facile des champs de neige du Sancy jusqu'ici fréquentés seulement par une clientèle locale, malgré la proximité de la région parisienne d'où les skieurs partent surtout vers les grandes stations des Alpes et du Jura.

Les dispositions déjà en vigueur les années précédentes ont été complétées pour la campagne de l'hiver 1936-1937 par une série de mesures prises par le service du Trafic concernant les prix, les améliorations d'horaires à apporter aux trains de voyageurs ou la création de trains spéciaux (en complet accord avec le service du Mouvement) et la publicité. Nous retrouvons partout ces trois éléments inséparables qui conditionnent le succès de toute action commerciale du chemin de fer.

Les mesures tarifaires, mises en vigueur lors de cette

campagne, comportent, en dehors des mesures générales communes à tous les réseaux, telles que la délivrance des billets de fin de semaine et l'institution de « cartes d'abonnement de fin de semaine » à destination des stations de sports d'hiver, la création de billets dits « de club » réservés aux membres des Clubs de Ski. Ces billets, délivrés individuellement sur présentation de la carte d'adhérent, comportent une réduction d'environ 10% sur le prix des billets de fin de semaine¹. Pour les seuls mois de décembre 1936 et janvier 1937, 3.000 billets ont été délivrés. En outre, des billets spéciaux dits « billets d'excursions » ont été créés au départ de Bordeaux à destination des Pyrénées-Orientales et Occidentales ainsi qu'au départ de Clermont-Ferrand pour le Mont-Dore. Pendant les deux mois précités, environ 1.500 de ces billets ont été utilisés.

Des mesures importantes ont été prises, d'autre part, pour le transport des skieurs dans les meilleures conditions. Des *trains de week end* assurent pendant toute la saison, les relations entre les principaux centres du réseau et les stations de sports d'hiver des Pyrénées et de l'Auvergne. De plus, des *trains de neige* à prix réduit sont mis en marche au départ de Paris à destination de ces stations à l'occasion de certaines fêtes ou manifestations sportives. Pour assurer le confort des voyageurs, le P. O.-Midi a cherché à étendre le plus possible la faculté d'obtenir des places couchées à prix réduit dans les trains de nuit plus particulièrement utilisés par les skieurs qui vont passer un *week end* sur les champs de neige. En dehors des wagons-lits et des voitures-couchettes, l'essai a été fait entre Paris et le Mont-Dore

1. L'Administration supérieure n'a pas renouvelé pour la saison 1937-1938 l'autorisation de délivrer ces billets destinés à une catégorie spéciale de voyageurs.

d'un type de hamacs amovibles, mis en location dans les voitures de troisième classe de certains trains moyennant un faible supplément. D'autre part des « voitures-dortoirs » ont été construites pour être mises à la disposition des groupes sportifs ou des organisateurs d'excursions¹. Ces voitures qui comportent des couchettes de deuxième et de troisième classe ont été mises en service dans les trains desservant les stations de sports d'hiver des Pyrénées et de l'Auvergne.

Enfin, un gros effort de publicité et de propagande accompagne ce programme de recherche du tarif. Placée sous le titre général *Plaisirs de neige P. O.-Midi*, cette propagande comprend la diffusion de publications diverses, l'impression d'affiches illustrées, une campagne de presse dans les journaux de Paris et de province, des appels radiodiffusés. L'affichage, qui exerce une grande action sur la foule, a été particulièrement soigné et confié à des spécialistes de talent².

Mais il faut noter que, pour compléter cette propagande, le P. O.-Midi organise au début de décembre 1936, à la gare de Paris-Quai d'Orsay, une exposition des *Plaisirs de neige* mettant en relief les ressources qu'offrent aux skieurs et aux touristes les stations de sports d'hiver des Pyrénées et d'Auvergne. Et pour que le public de province ne soit pas délaissé, cette exposition a voyagé elle-même ensuite dans un *train-exposition* qui a circulé sur le réseau et s'est arrêté dans les principales villes, accompagné d'un

1. Pendant la saison d'été ces « voitures-dortoirs » ont été utilement mises à la disposition des organisateurs de pèlerinages à Lourdes.

2. « Les affiches c'est le salon du peuple » a pu dire un jour le Prince de Galles, « à cette différence près que les bonnes affiches connaissent une popularité plus grande que les tableaux de maîtres » (Eugène Bendel, *Contribution à l'étude et à la pratique de la publicité*).

agent du service du Trafic chargé de donner les renseignements utiles sur les conditions de voyage et de séjour à la montagne.

Cette exposition a obtenu un grand succès tant à Paris qu'en province. Sur le P. O.-Midi et sur le réseau de l'Etat qui avait prêté son concours, cinquante-huit villes ont été visitées et le nombre des visiteurs a dépassé 250.000.

Les résultats de cette campagne sont intéressants, puisque pour les seuls « trains de neige », au départ de Paris, le nombre de voyageurs est passé de 1.200 pendant l'hiver 1935-1936, à 3.000 pendant l'hiver 1936-1937, et les recettes de 200.000 fr. à 425.000 francs.

La part due à la publicité dans ces résultats ne peut se chiffrer exactement, mais son action ne saurait faire de doute. Certains diront que cette publicité, sous toutes ses formes, les laisse indifférents. En réalité ce n'est pas à eux surtout qu'elle s'adresse.

Eugène Bendel pense que nous connaissons tous certaines personnes que leur caractère incline à exercer sciemment ou inconsciemment une influence sur leur entourage. « Ils ont, dit-il, plus ou moins le tempérament de lanceurs » de mode. C'est à ces gens toujours à l'affût de la nouveauté » et portés à s'intéresser à tout, que s'adresse particulièrement la publicité. Que l'un d'eux soit conduit à l'achat et » voilà cet acheteur unique formant le noyau d'un groupe » qui fera boule de neige. »

Cette remarque nous paraît très juste et cette intervention du groupe qui se substitue à l'individu se vérifie certainement dans le cas des *acheteurs de kilomètres* en chemin de fer.

Une organisation analogue à celle de l'hiver 1936-1937 a été prévue pour la saison 1937-1938. Cette fois, le « train

exposition des plaisirs de neige » a circulé en accord avec le P. O.-Midi et les autres réseaux sur les réseaux du Nord et du Nord-Belge et les mesures de propagande ont été complétées par la présentation d'un film réalisé dans les Pyrénées pour le P. O.-Midi, *Neiges du Sud*.

III. Résultats obtenus pour certaines relations locales.

En dehors des mesures générales telles que l'organisation d'une campagne pour les sports d'hiver, ou la préparation d'un programme pour les vacances d'été, il convient de citer quelques mesures locales qui montreront mieux encore les résultats immédiats donnés par l'action du service du Trafic.

1^o *Service des voyageurs entre Montauban et Toulouse.*
— Un très fort courant de voyageurs existe entre les deux villes, Toulouse exerçant naturellement une grande attraction sur Montauban, séparée d'elle par une distance d'à peine 50 kilomètres. Mais l'éloignement de la gare du centre même de Montauban avait favorisé le développement de services d'autobus qui s'étaient créés en grand nombre sur cette relation. Il aurait été pourtant logique que sur une ligne de chemin de fer à grand débit, telle que celle de Montauban à Toulouse, le trafic des voyageurs entre deux grands centres restât au chemin de fer.

Aussi le Service du Trafic jugea-t-il nécessaire de demander la création de billets spéciaux à prix réduit valables une journée entre Montauban et Toulouse. Il demanda, d'autre part, au Service de l'*Operating* et obtint la mise en marche de deux nouveaux trains permettant aux Montalbanais de se rendre la matinée ou l'après-midi à Toulouse, tout en se trouvant chez eux à l'heure du déjeuner.

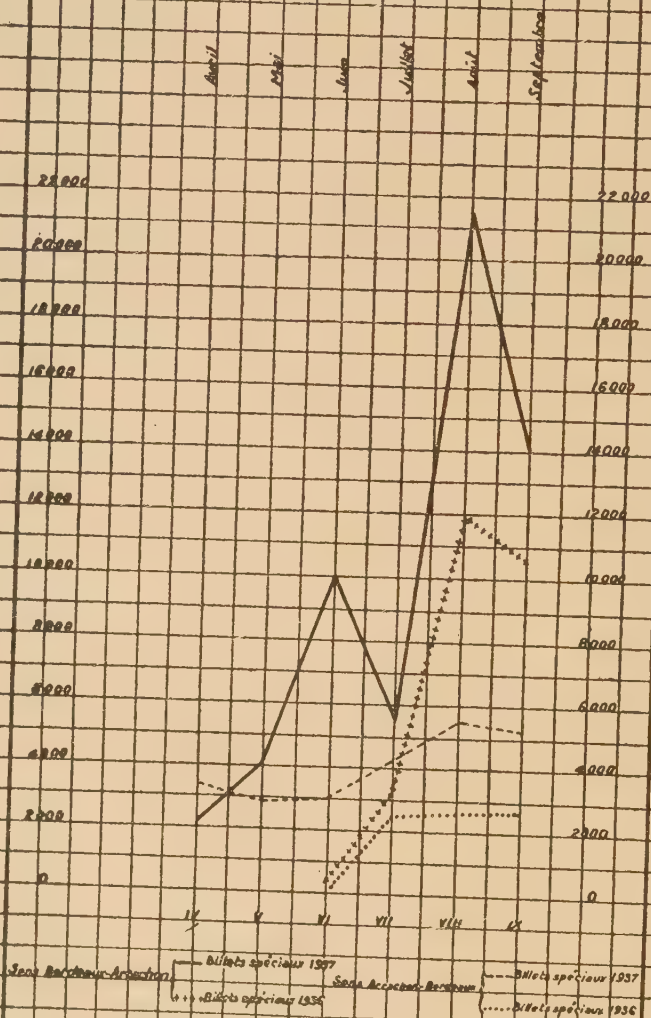
Pour remédier à l'éloignement de la gare de Montauban, un service d'omnibus en correspondance avec les trains a

été organisé, ce qui a permis de créer des billets directs Montauban-Toulouse comprenant le trajet du centre de Montauban à la gare, et pour plus de commodités, ces billets sont délivrés par le correspondant lui-même qui a reçu à cet effet l'autorisation d'avoir un bureau au centre de la ville.

Entourées d'une publicité appropriée, ces diverses mesures mises en application en octobre 1936 donnèrent des résultats immédiats. De 700 en octobre 1935, le nombre de voyageurs à destination de Toulouse s'élève dès le premier mois à près de 1.200. Bénéficiant d'une augmentation progressive, ce même trafic passa, de 1.500 voyageurs au cours du premier trimestre de 1936, à 4.600 durant les trois premiers mois de 1937, réalisant ainsi une augmentation supérieure à 200 %. Pendant ce même trimestre, les recettes elles-mêmes, malgré la réduction consentie sur les billets spéciaux, atteignaient une plus-value de 110 % et couvraient largement les frais des deux nouveaux trains mis en marche au milieu de la journée entre Montauban et Toulouse et *vice versa*. Cette situation s'est maintenue au cours des mois suivants. Voici donc un cas typique où, par des améliorations d'horaires, des prix intéressants et une publicité appropriée, le chemin de fer a retrouvé la faveur de sa clientèle.

2° *Bordeaux-Arcachon*. — Des mesures analogues ont produit les mêmes effets sur une ligne où le trafic des voyageurs est, pendant certaines périodes de l'année, beaucoup plus dense, celle de Bordeaux à Arcachon. Grâce à des billets spéciaux, délivrés toute l'année et à des horaires correspondant aux besoins de la clientèle, les résultats que montre le graphique suivant pour la période d'avril à septembre ont été obtenus en 1937.

Billets Bordeaux - Arcachon



D'autre part, les chiffres suivants montrent la progression obtenue par l'ensemble des billets (ordinaires et spéciaux) délivrés pendant la période de juin à septembre.

	1937	1936
Bordeaux-Arcachon	50.900	26.200
Arcachon-Bordeaux	16.400	7.900

Comme pour la relation de Montauban à Toulouse, la progression du nombre des voyageurs a été suivie d'une augmentation très nette des recettes malgré les réductions de tarifs consenties. Pour un seul mois d'été de 1937, une plus-value de recettes supérieure à 50.000 francs a été relevée. Des résultats satisfaisants ont été également obtenus à Nantes pour les billets délivrés à destination des plages de la Côte guérandaise.

3^e *Billets de marché.* — Enfin, sur les relations où les « billets de marché » que nous avons signalés ont été délivrés au début de décembre 1936, les résultats suivants ont été enregistrés (nombre de billets) :

Principales villes intéressées	Décembre 1936	1937		
		Janvier	Février	Mars
Périgueux	788	2.842	2.310	2.913
Angoulême	426	900	1.057	1.149
Bourges	409	1.112	846	1.316
Tours	288	1.443	1.488	1.732
Châteauroux	242	926	815	1.163
Angers	163	704	678	895
Nantes	144	755	627	1.115
Agen	98	638	841	1.074
Pau	83	284	349	533
Decazeville	208	209	439	787

Ces résultats ont été maintenus dans l'ensemble, pendant toute l'année 1937.

§ 2. Le service des marchandises.
Développement des transports frigorifiques.

Nous avons vu qu'en ce qui concerne le trafic des marchandises, le P. O.-Midi, réseau agricole, avait dirigé principalement l'action du service du Trafic vers le transport des produits du sol. L'activité de la propagande déjà importante les années précédentes s'est notablement renforcée en 1936, toujours dans le sens du développement et de l'amélioration de la production en fonction des besoins et des exigences de la consommation.

Les voyages d'études se sont poursuivis et les expositions à la gare du Quai d'Orsay ont continué avec succès à faire connaître au public parisien les richesses agricoles des régions desservies par le réseau. Les manifestations les plus importantes ont le caractère de « Semaines ou Quinzaines de propagande ». Elles ont donné lieu à un trafic appréciable et ont constitué en même temps un moyen précieux de propagande touristique pour les régions de production. Chacune de ces manifestations a vu défiler plus de 100.000 visiteurs et les comptoirs de vente ont fait d'excellentes affaires. Celles-ci pour l'ensemble des manifestations de l'exercice 1936-1937 ont dépassé le chiffre de onze cent mille francs.

En outre, une formule nouvelle est à signaler, celle des trains de propagande, tels que le « Train du Vin et de la Chanson », mis en marche en 1936 au départ de Paris pour Vouvray, Tours et Saumur, le « Train du Pays des Causses » comportant une visite aux caves de Roquefort et le « Train des Vins du soleil », destiné à faire connaître les vins du Roussillon. Ce dernier train qui comprenait 200 voyageurs a

apporté au réseau une recette nette de 45.000 francs. Il a donné satisfaction aux voyageurs qui ont apprécié la formule qui leur était offerte d'un train à la fois de plaisir et d'affaires. La majeure partie de la clientèle était, en effet, fournie par des négociants en vins dont certains venaient du Nord de la France et même de Belgique.

*
* *

Parmi ces trafics agricoles que *recherche* le P. O.-Midi, dans sa nouvelle organisation commerciale, il est une catégorie de transports auxquels il s'intéresse particulièrement celle des denrées périssables en wagons isothermes ou réfrigérés.

Dans le rapport présenté par les grands réseaux français au VII^e Congrès international du froid qui s'est tenu à La Haye, en 1936, l'exposé historique montre que si les transports frigorifiques par voie ferrée n'avaient jusqu'en 1914 qu'une importance minime, surtout à cause d'une prévention générale du public à l'égard des produits frigorifiés¹, ils se sont développés par contre pendant la période de guerre de 1914 à 1918, par suite des nécessités de ravitaillement en viande des armées en campagne. C'est ainsi que le Service de l'Intendance fit spécialement aménager un certain nombre de wagons des réseaux. D'autre part, l'armée des Etats-Unis d'Amérique pour satisfaire aux besoins de son propre ravitaillement importa plus de 1.500 wagons du type en service dans le pays

1. C'est cependant un ingénieur français, Charles Tellier, surnommé le « Père du Froid » qui avait créé en 1873 le froid industriel. Il n'eût pas la satisfaction de voir la France tirer parti de son invention, mais ses procédés pour la conservation des denrées ne tardèrent pas à être repris et utilisés à l'étranger et en premier lieu par les Américains.

(il faut noter que les fruits et primeurs étaient depuis longtemps transportés aux Etats-Unis dans des wagons frigorifiques munis de bacs à glace, et qu'il existait déjà en 1902 plus de 72.000 wagons de ce type). Enfin, pour compléter cette organisation, il fut créé dans les principaux ports de France des entrepôts frigorifiques pour recevoir les viandes congelées d'importation.

Après la guerre, l'administration militaire rendit aux réseaux les wagons qui avaient été aménagés en vue du transport des viandes congelées. D'autre part, les wagons américains furent répartis entre les réseaux d'Orléans, de l'Etat et du P. L. M.

C'est alors que les transports *sous régime du froid* se développèrent et que la Compagnie d'Orléans en particulier qui, dès avant la guerre, assurait dans des wagons frigorifiques des transports réguliers de viandes abattues de la région des Charentes sur Paris, confia à une compagnie indépendante, en vue d'une plus grande souplesse commerciale, l'exploitation du matériel frigorifique dont elle disposait. C'est ainsi que fut créée, en 1919, la *Compagnie de Transports frigorifiques*, ou C. T. F., dont la forme est celle des sociétés anonymes françaises.

Le développement de l'emploi du froid pour la conservation des denrées en cours de transport nécessita la création dans les principaux centres de consommation, de vastes entrepôts reliés au chemin de fer où devaient être disposées les marchandises en attendant leur livraison. C'est pour répondre à ce besoin que fut créé, en 1921, par la Compagnie d'Orléans le grand entrepôt frigorifique de la gare de Paris-Ivry dont l'exploitation fut également confiée à la C. T. F. De même, dans les années 1920-1921, fut aménagé l'entrepôt frigorifique de Bordeaux-Bassens qui faisait

suite aux installations proviroides de l'armée américaine à Bassens pour la réception de produits congelés en provenance en particulier de l'Amérique du Sud.

Grâce à la collaboration de la Compagnie d'Orléans et de la C. T. F. la période d'après-guerre vit se développer le trafic des denrées périssables transportées en wagons frigorifiques, notamment celui de la marée, du lait et de la viande fraîche.

Naturellement, les méthodes commerciales de la C. T. F. qui bénéficiait déjà d'une grande souplesse d'exploitation s'adaptèrent aux circonstances nouvelles, parallèlement à l'effort entrepris par le réseau P. O.-Midi et aidèrent grandement celui-ci pour garder, développer ou créer de nombreux trafics sur lesquels devait s'exercer la concurrence routière.

En même temps que des améliorations importantes étaient apportées à l'état du matériel (notamment transformation de wagons simplement isothermes en wagons réfrigérants par l'adjonction de bacs à glace, pose des ventilateurs), la C. T. F. intensifiait l'action de ses agents commerciaux et se livrait ainsi, avec la collaboration du service du Trafic du réseau P. O.-Midi à une prospection systématique de la clientèle : bouchers, producteurs de beurre, œufs, fromages, volailles, etc., en vue de lui faire connaître les avantages des wagons isothermes ou glacés.

Cette activité de la prospection de la clientèle était accompagnée d'un certain effort publicitaire réalisé à la fois :

— par la publication régulière d'annonces dans les journaux commerciaux ou revues corporatives;

— par l'édition de tracts ou brochures donnant aux expéditeurs les itinéraires et les horaires des principaux services réguliers de la C. T. F.

D'autre part, pour mieux harmoniser la collaboration du P. O.-Midi et de la C. T. F., des conférences réunissant des fonctionnaires du réseau et des représentants de la Compagnie des Transports frigorifiques furent organisées à Paris.

Ces diverses mesures ont permis un développement appréciable des transports sous régime de froid et, en 1937, l'organisation des trafics les plus importants, viandes abattues, lait, marée, beurres et fromages, volailles, fruits frais se présente sous la forme suivante, avec trois catégories principales de services¹ :

1° Les *Roulements* réguliers ou *services de ramassage*, c'est-à-dire des wagons frigorifiques circulant journellement dans des trains désignés, qui jouent le rôle pour les petites expéditions de collecteurs de denrées sur certaines lignes et de distributeurs sur d'autres lignes, ces dernières souvent situées sur d'autres réseaux que le P. O.-Midi et, notamment, sur le P. L. M. L'exemple le plus typique de cette catégorie de services est celui des transports de beurres et fromages et volailles en provenance de la vallée de la Loire, des Charentes et du Poitou, à destination du Lyonnais, de la Savoie, du Sud-Est et la Côte d'Azur ;

2° Les *Services de groupages* qui comprennent des wagons frigorifiques acheminant régulièrement des marchandises entre deux gares centres : l'une est la gare de chargement où se centralisent tous les envois venus soit par rail, soit par route (des voitures elles-mêmes spécialement aménagées prenant dans ce dernier cas les marchandises chez

1. Les chiffres suivants donnent une idée de l'importance des transports en wagons spéciaux de la C. T. F. en 1937 : viandes fraîches, 27.000 tonnes ; lait frais, 35.000 tonnes ; fruits et légumes, 2.000 tonnes ; beurre, fromages et volailles, 1.700 tonnes ; marée fraîche, 1.800 tonnes.

l'expéditeur et les amenant directement à la gare); l'autre, celle de destination, dessert des marchés importants de consommation. L'organisation du transport des viandes abattues sur le réseau P. O.-Midi où jusqu'à 26 services quotidiens de groupages de viandes en wagons C. T. F. ont été créés à destination des Halles Centrales de Paris, est la meilleure illustration de ce type de transport;

3^o Les *transports occasionnels* dépendant des besoins d'une clientèle très variable et organisée à sa demande. Celle-ci prend alors les wagons en location, soit pour un seul voyage, soit pour des périodes déterminées de plus ou moins longue durée. Ce système utilisé fréquemment par les Sociétés laitières, convient surtout aux expéditeurs de produits horticoles qui décident à certaines saisons suivant l'état de la température et suivant la qualité de leurs récoltes d'utiliser ou non des wagons réfrigérés.

Au sujet de ces trafics occasionnels, il convient de noter l'effort poursuivi pendant ces dernières années par le réseau P. O.-Midi et la C. T. F., pour développer les transports des fruits et primeurs pour lesquels l'emploi du froid n'est pas encore généralisé en France, à l'inverse de certains pays tels que les Etats-Unis d'Amérique, au départ des grands centres de production de la Floride et de la Californie, et aussi, plus près de nous, de l'Italie qui a créé pour son trafic d'exportation des stations frigorifiques importantes, notamment à Vérone et à Bologne.

Le centre de Vérone, le plus important, où les premières installations frigorifiques remontent à 1924, comprend une gare frigorifique inaugurée en 1930 permettant la *préréfrigération* des denrées amenées par la route ou par le chemin de fer, avant leur chargement dans les wagons

frigorifiques. Le commerce d'exportation italien s'est ainsi trouvé en présence de fruits et primeurs portés à une température convenable susceptible de leur assurer un transport assez long dans les conditions les meilleures. Les résultats ont été très satisfaisants puisque pour les exportations sur l'Allemagne, la France et l'Angleterre, le nombre de wagons expédiés des entrepôts de Vérone est passé de 115 en 1928 à 1070 en 1930 pour l'Allemagne, de 3 à 155 pour la France, et de 2 à 30 pour l'Angleterre.

S'inspirant de cet exemple, la C. T. F., en accord avec le P. O.-Midi, dans le but d'une part de mettre au point les études relatives à la réfrigération des expéditions et denrées périssables avant leur transport en wagons glacés et, d'autre part, de renseigner les expéditeurs sur les avantages de ce dernier mode de transport, a réalisé, en 1933, la construction d'un groupe mobile de préréfrigération composé essentiellement de deux éléments distincts, chargés l'un de la production du froid, l'autre du transport du froid dans les wagons à réfrigérer après chargement. Cette installation après avoir reçu diverses transformations, a été mise en service en 1937 à Perpignan en vue du transport des fruits et primeurs du Roussillon. Les essais ont donné de très bons résultats et la C. T. F. envisage la construction de stations fixes de préréfrigération dans plusieurs centres du P. O.-Midi, notamment à Port-Vendres pour le trafic d'importation de l'Algérie, à Bordeaux, pour le trafic du Maroc, et à Hendaye pour le trafic d'Espagne.

L'expérience a également rempli son rôle de propagande en faveur de la réfrigération continue depuis le centre de production jusqu'au centre de consommation par l'utilisation :

1^o de stations de réfrigération;

- 2° de wagons réfrigérants;
- 3° d'entrepôts frigorifiques.

Les expéditeurs qui ont utilisé ces trois importants maillons de la chaîne frigorifique ont été très satisfaits des résultats obtenus et ont constaté que les produits réfrigérés avant leur expédition possédaient une meilleure aptitude à la conservation en chambres froides que ceux envoyés suivant les méthodes ordinaires.

C'est grâce à cette méthode que l'on a pu constater une reprise du trafic d'exportation des fruits et primeurs du Roussillon à destination de la Grande-Bretagne, des Pays Scandinaves, du Luxembourg et de la Suisse.

Il faut noter enfin que, dans certains cas, le réseau P. O.-Midi fait appel au concours de la C. T. F. pour transporter les fruits et légumes non plus en atmosphère refroidie, mais au contraire en wagons isothermiques, à une température supérieure à celle de l'air libre. Certains produits craignent en effet les atteintes du froid, ce sont principalement les bananes et les pommes de terre.

C'est pour eux que l'isothermie des wagons peut être regardée comme un gage de sécurité contre les risques de gel.

Des parcs importants de wagons isothermiques sont constitués d'une part, dans les ports bananiers de Bordeaux et de Nantes, d'autre part, dans les régions expéditrices de pommes de terre où certaines *gares-centres* sont chargées d'approvisionner directement les gares d'expédition au fur et à mesure des besoins du commerce. Les transports de bananes dans ces wagons spéciaux ont atteint 4.500 tonnes en 1937, ceux de pommes de terre, 1.000 tonnes.

Ainsi l'exploitation par la C. T. F. des transports *sous*

régime de température dirigée, exploitation assurée en pleine collaboration avec le P.-O.-Midi et suivant des méthodes commerciales appliquées sur ce réseau, permet à celui-ci de conserver ou de créer des trafics importants à longues distances et par là d'améliorer sa situation financière. Elle permet aussi, par l'utilisation d'entrepôts frigorifiques, la conservation des denrées au delà des fortes périodes de production et agit ainsi comme régulatrice des cours sur les marchés. Enfin par l'accroissement qu'elle donne à nos exportations, elle améliore la balance commerciale du pays.

CONCLUSION

Par convention du 31 août 1937 approuvée par un décret-loi de même date, les grandes Compagnies de chemins de fer et l'Etat ont cédé à la Société Nationale des Chemins de fer Français (S. N. C. F.) le droit d'exploiter les lignes de leurs réseaux.

Les Compagnies d'Orléans et du Midi ont donc cessé leur exploitation à dater du 1^{er} janvier 1938 et le P. O.-Midi n'est plus que la *Région du Sud-Ouest* de la Société Nationale.

Nous pensons cependant que l'esprit qui avait animé pendant ces dernières années son Service du Trafic doit subsister. Même si les mesures de coordination des transports aboutissent à une répartition raisonnable du trafic, il sera nécessaire que le chemin de fer continue à améliorer son service et garde un contact étroit avec la clientèle afin de conserver ou de reprendre sa faveur.

La nouvelle Société a d'ailleurs reconnu l'efficacité des méthodes commerciales du P. O.-Midi et non seulement dans le cadre régional l'organisation du service du Trafic de la Région Sud-Ouest est restée sensiblement la même, mais encore les services de la Direction générale¹ ont fait

1. Une place importante a été faite au Service Commercial qui comprend une Direction placée sous les ordres directs du Directeur général.

un large emprunt à l'organisation commerciale du P. O.-Midi en ce qui concerne la prospection du trafic, la propagande et la publicité commerciales, tant au Service Central que dans les *Divisions du Trafic* créées dans chaque Région.

La Division du Trafic de la Région du Sud-Ouest continue l'action du Service du Trafic du P. O.-Midi et nous citerons l'institution en 1938 de l'*Ecole des démarcheurs*. Il a paru utile de faire venir les démarcheurs au Service Central de la Région pour des périodes d'instruction pendant lesquelles des exposés leur sont faits par les chefs des différentes sections de la Division du Trafic, d'une part, pour perfectionner leurs connaissances se rapportant aux questions commerciales (en matière tarifaire, notamment) et, d'autre part, pour leur donner des idées générales et leur faire connaître les motifs des mesures prises par le Service Central.

Ces cours sont complétés par un enseignement pratique et vivant. Lors d'une récente *session*, les démarcheurs ont visité les installations des gares de Paris, l'entrepôt frigorifique de la gare de Paris-Ivry, les abattoirs et le marché de la Villette, les Halles Centrales de Paris.

Les rapports qu'ont établis les démarcheurs à la suite de leur stage, fournissent la preuve de l'intérêt et de l'utilité de cette école. Quelques-uns de ces rapports ont été remarquables et le Service Central a pu en recueillir un certain nombre d'idées actuellement à l'étude.

Les suggestions de tous les agents du Service Commercial de la Société Nationale pourront d'ailleurs maintenant se manifester dans une revue mensuelle « *Notre trafic* » dont le premier numéro paraît en octobre 1938. Cette Revue destinée à toutes les Régions remplacera sur la région Sud-Ouest, le « *P. O.-Midi Trafic* » qui avait naturellement disparu en même temps que le Réseau.

Nous trouvons enfin dans un organisme international l'approbation des méthodes que nous venons d'exposer. Lors de la XIII^e session de l'Association Internationale du Congrès des Chemins de fer qui s'est tenue à Paris en juin 1937, les divers aspects du problème des Chemins de fer ont été examinés et dans les conclusions émises par ce Congrès, on peut noter les passages suivants :

« L'expérience de diverses administrations de chemins de fer, a montré l'efficacité de la propagande et de la publicité commerciales. Il y a lieu de développer systématiquement cette propagande et cette publicité sous toutes ses formes, d'accentuer la prospection méthodique du trafic, de multiplier les rapports avec la clientèle pour mieux connaître ses désirs et ses besoins et l'informer des diverses possibilités et avantages du Chemin de fer.

» D'une façon plus générale, le Chemin de fer doit pour suivre dans son exploitation l'application de principes de gestion commerciale qui ont fait leurs preuves dans les autres affaires, surtout depuis qu'il a perdu son monopole de fait. Dans le cas où c'est nécessaire, il est désirable que les pouvoirs publics donnent au chemin de fer les moyens de faciliter une gestion commerciale. »

Le nouveau Cahier des Charges de la Société Nationale.

La gestion commerciale préconisée par l'Association internationale du Congrès des Chemins de fer est rendue possible en France dans une certaine mesure, par le nouveau Cahier des charges des lignes exploitées par la S. N. C. F. Ce Cahier des charges qui est annexé au décret du 31 décembre 1937 pris en application de l'article 7 du décret-loi du

31 août 1937 a apporté des modifications importantes à l'ancien Cahier des charges des compagnies, en s'inspirant de l'évolution de l'industrie des chemins de fer et en tenant compte des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment des deux décrets du 30 décembre 1933 et du 19 janvier 1934.

Nous citerons brièvement les principales dispositions suivantes :

Le nouveau Cahier des charges ne prévoit plus l'existence de trois classes de voitures de voyageurs ni la possibilité pour l'administration d'exiger qu'un compartiment soit réservé aux dames seules. Déjà, l'article 2 du décret du 19 janvier 1934 avait permis au Ministre d'autoriser les Réseaux à réduire le nombre de classes. Avec le nouveau Cahier des charges toute liberté est laissée à ce sujet au Chemin de fer. La distinction des trois classes se justifie d'ailleurs moins avec la multiplication des autorails qui n'ont que deux classes et parfois même une seule.

En outre, il est stipulé à l'article 11 que le Ministre pourra autoriser la S. N. C. F. à limiter, soit d'une façon permanente soit d'une façon temporaire, le nombre de places offertes dans certains trains. Sous le régime ancien au contraire le chemin de fer était tenu d'assurer le transport de tout voyageur qui se présentait.

De même l'obligation de transporter les marchandises et les bagages est limitée dans les autorails « à la nature, à la dimension et au tonnage des colis que le matériel en service est capable de transporter ».

L'article 8 du Cahier des charges est nouveau. Conformément à l'article 1^{er} du décret du 19 janvier 1934, il prévoit que la S. N. C. F. peut être autorisée par le Ministre des Travaux Publics « à réduire et même à supprimer son

» service sur une ligne ou section de ligne, lorsqu'il estime
» que le maintien de ce service n'est plus justifié, soit par
» les nécessités du trafic, soit en raison de l'existence d'au-
» tres moyens de transport ».

Le ministre peut même autoriser la S. N. C. F. à assurer la desserte d'une ligne ou section de ligne par un autre mode de transport, soumis à un Cahier des charges spécial.

La S. N. C. F. ne sera plus contrainte, comme les anciennes Compagnies concessionnaires sous le régime du Cahier des charges type, de poursuivre dans tous les cas l'exploitation des lignes confiées à son exploitation. Elle aura désormais la possibilité, avec l'autorisation ministérielle, de suspendre ou d'interrompre l'exploitation ferroviaire suivant les circonstances et même de remplacer le transport sur rail par tout autre moyen de remplacement : autorails ou même transports sur route assurant les mêmes relations.

La S. N. C. F. peut donc effectuer les transports entre les stations des anciens réseaux soit par fer, soit par tout autre moyen de locomotion, et ne maintenir les relations que suivant les possibilités du trafic.

Ces mesures ont été inspirées par le double souci d'obtenir une meilleure coordination des transports et de commercialiser l'exploitation ferroviaire qui doit pouvoir cesser là où elle devient déficitaire ou inutile. Et si elle est maintenue par l'autorité supérieure malgré le déficit, celui-ci devra être obligatoirement couvert par l'Etat (art. 18 de la Convention du 31 août 1937).

*
* *

En matière tarifaire, une certaine liberté est donnée à la S. N. C. F. C'est une conséquence de la politique nouvelle

suivie par l'Etat à l'égard du chemin de fer. Celui-ci doit en principe équilibrer ses dépenses à l'aide de ses recettes. Il faut donc que ces dernières puissent s'adapter aux circonstances et être relevées ou modifiées dans la mesure où ce relèvement et cette modification sont nécessaires. Il est, d'autre part, indispensable que le chemin de fer d'aujourd'hui en concurrence avec d'autres moyens de transport, soit en mesure par la voie des tarifs de modifier suivant les circonstances les conditions de prix offertes au public.

Par ailleurs, en application de l'article 3 du décret du 19 janvier 1934, le nouvel article 10 du Cahier des Charges n'impose plus nécessairement le nombre de kilomètres pour servir de base aux prix de transport. Lorsque la taxe sera kilométrique, d'autre part, le nombre de kilomètres entre les différentes gares sera fixé par des tableaux approuvés par le ministre, en dehors de toute considération de kilomètres parcourus. Il s'agira donc dans tous les cas de distances d'application.

En ce qui concerne la procédure tarifaire, le Cahier des Charges de la S. N. C. F. s'inspire des prescriptions contenues dans le décret du 30 décembre 1933. Il formule l'homologation implicite des tarifs, réglemente le droit d'opposition au ministre aux propositions de tarifs qui lui sont soumises et précise que le ministre ne pourra en cette matière passer outre à l'avis donné par le Conseil supérieur des Transports qu'après une seconde délibération. Il donne enfin à la S. N. C. F. la faculté de faire homologuer des tarifs comportant un prix maximum et un prix minimum entre lesquels se fera la perception pendant une durée de deux ans au plus, passée laquelle les prix devront faire l'objet d'une proposition de tarifs dans les conditions ordinaires.

Cette formule a pour but de réserver les prix d'application aux seuls cas où l'abaissement des tarifs doit avoir un caractère vraiment temporaire.

Le nouveau Cahier des charges prévoit enfin des dispositions plus libérales que l'ancien au sujet des délais d'acheminement des marchandises et des heures d'ouverture et de fermeture des gares.

*
* *

L'action commerciale de la Société Nationale doit donc pouvoir s'exercer, non sans doute avec la même liberté que les Compagnies anglaises, mais cependant avec efficacité.

Les méthodes commerciales anglo-saxonnes que le P. O.-Midi avait su adapter au caractère mixte de service public et de grande industrie des Réseaux français ne peuvent que favoriser cette action et par suite gagner le grand public à la cause du chemin de fer, sous la direction de la nouvelle Société.

Le chemin de fer possède, en effet, toutes les qualités requises pour faire un service excellent et économique sur les distances importantes, il doit donc continuer à améliorer encore ses vitesses commerciales, le confort de ses voitures, la régularité de ses horaires et la sécurité de ses convois.

Déjà la mise en service de nombreux autorails a prouvé qu'en assurant de bonnes relations entre la campagne et la ville, le chemin de fer pouvait même sur de courtes distances faire souvent un service techniquement supérieur à celui des services routiers. Nul doute qu'en compensation de la fermeture des lignes que la mise en application des plans de coordination amènera le chemin de fer à aban-

donner, la Société Nationale ne s'attache à faire un service meilleur sur les relations qu'elle continuera à assurer.

De même, pour les services des marchandises, la rapidité du transport et les bonnes conditions d'acheminement ont donné déjà des résultats incontestables. Cette amélioration doit être complétée selon nous, par la suppression ou la réduction du nombre des transbordements grâce au développement de l'emploi des *containers* qui doit entrer dans les mœurs des commerçants et des industriels, si les moyens techniques et tarifaires utiles sont mis à leur disposition et dans ce domaine la propagande nécessaire doit aussi porter ses fruits.

D'autre part, l'organisation des transports de marchandises doit être complété par un développement encore plus grand des services d'enlèvement et de livraison à domicile pour arriver, comme en Angleterre, ainsi qu'une étude toute récente sur le réseau *Great Western Railway* l'a encore montré, à donner à tous les clients qui le désirent et *pour tout leur trafic* la possibilité de faire camionner leurs marchandises par le chemin de fer, aussi bien au départ qu'à l'arrivée.

De grands progrès, nous l'avons vu, ont été faits en France à ce sujet, il reste encore à réaliser le camionnage des wagons complets. Celui-ci a déjà fait l'objet d'une étude à laquelle le P. O.-Midi a attaché son nom et il sera donné à la S. N. C. F. d'en poursuivre la réalisation au moins progressivement pour certaines marchandises et dans certaines localités désignées, aussi bien dans les villes que dans les communes rurales.

Cette liaison du rail et de la route pourrait être particulièrement efficace en France, pays agricole, pour le transport des denrées des centres de production dans les diffé-

rentes régions de consommation. Des wagons complets seraient dirigés sur des *gares marchés* (munies, le cas échéant d'installations frigorifiques) d'où par des services de réexpédition le chemin de fer assurerait la distribution par camions automobiles dans toute la région. Sans doute une éducation serait-elle à faire tant du producteur que du consommateur français qui entendent garder leur liberté, mais il y aurait là cependant dans de nombreux cas, une amélioration sensible des transports de denrées pour le bénéfice commun de tous.

*
* *

Dans le proche avenir, en raison des décrets récents du 12 octobre 1938 sur la coordination des transports qui entre enfin dans une phase active, la lutte de tarifs entre le rail et la route est appelée à disparaître.

Dans le Rapport au Président de la République précédant ces décrets on lit en effet d'une part, que la parité tarifaire sera appliquée aux services routiers de voyageurs parallèles au chemin de fer et, d'autre part, que pour les marchandises la concurrence pourra encore jouer aux grandes distances entre le chemin de fer et la route mais seulement par la *qualité du service*. Les tarifs des transports routiers devront être au moins égaux aux tarifs du chemin de fer. Ainsi lorsque les deux moyens de transport seront en compétition, la marchandise ira à celui qui rendra le meilleur service. C'est la seule base d'une répartition rationnelle du trafic.

La coordination n'aura donc pas pour effet de supprimer ou de réduire l'action commerciale du chemin de fer que celui-ci devra maintenir très active. Et non seulement la

qualité du service rendu mais la façon de rendre ce service jouera un rôle important.

Dans son livre récent, M. Raoul Dautry a écrit :

« Il ne suffit pas de produire un article meilleur et moins » cher que celui du voisin, il faut savoir le vendre et savoir » découvrir l'acheteur.

« Pour vendre des kilomètres de transport, il faut avoir » une boutique avenante, des employés aimables, un arti- » cle bien présenté, des prix connus, avoir, en un mot, » l'intelligence de sa clientèle. »

Ainsi, toutes les améliorations techniques et commerciales de l'exploitation des Chemins de fer ne pourront avoir leur plein effet que si l'esprit commercial que nous avons trouvé au service du Trafic du P. O.-Midi y préside. Nous avons vu que la cause était entendue et que cet esprit commercial n'était nullement incompatible avec le caractère de *service public* que garde le chemin de fer. L'œuvre du P. O.-Midi n'aura donc pas été vaine, elle marquera une date dans la transformation des méthodes commerciales du Chemin de fer pour le bien commun de la Société Nationale, de sa clientèle et aussi, disons-le, de son personnel qui, plus connu et mieux apprécié du public, aimera encore davantage son « métier d'homme ».

Vu,

Le Doyen ;

Georges RIPERT

Vu,

Le Président de la thèse :

BAUDIN

Vu et permis d'imprimer,

Le Recteur de l'Académie de Paris :

G. ROUSSY

BIBLIOGRAPHIE

- Antonini** (Jules). — *Le Rail, la Route et l'Eau*, 1936.
- Bendel** (Eugène). — *Contribution à l'étude et à la pratique de la Publicité*, Paris, Dunod, 1936.
- Brunel** (Georges). — *Les transports à travers les âges*, Paris, 1935.
- Calot** (Charles). — *Les transports commerciaux*, Paris, Delagrave, 1929.
- Colson**. — *Cours d'économie politique*. Livre VI : « Les Travaux Publics et les Transports », Paris, 1929.
- Dautry** (Raoul). — *Métier d'homme*, Plon, 1937.
- Dubois** (Louis-Paul). — *Les Chemins de fer aux Etats-Unis*, Paris, Armand-Colin, 1896.
- Godfernaux**. — *Aperçu de l'évolution des Chemins de fer français, de 1878 à 1928*, Dunod, 1928.
- Lamé-Fleury et Sarrut**. — *Code annoté des Chemins de fer*, 4^e édit., 1905.
- Meyer** (B. H.). — *Railway Legislation in the United States*, New-York, 1903.
- Picard** (Alfred). — *Les Chemins de fer. Aperçu historique*, Paris, Dunod, 1918.
- Thévenez, Bleys et d'Hérouville**. — *Législation des Chemins de fer*, Paris, Rousseau et Cie, 1930.
- Rapport sur l'évolution des Grands Réseaux de Chemins de fer Français en 1935*, présenté par M. C. Chautemps, ministre des Travaux Publics, à M. A. Sarraut, Président du Conseil, Imprimerie Nationale, 1936.
- Rapports du Conseil d'Administration de la Compagnie du Chemin de fer de Paris à Orléans, 1932-1937*.

Revue et Périodiques.

Aurenge. — « Le Cahier des charges des lignes exploitées par la Société Nationale des Chemins de fer français », *Revue générale des Chemins de fer*, mai 1938.

Lohier (L.). — « Le Service du Trafic du P. O.-Midi », *Revue Vendre*, décembre 1937.

Verlot (J.-B.). — « Etat actuel en France des transports sous régime de froid », *Revue L'essor frigorifique français*, mars 1938.

Bulletin de l'Association Internationale du Congrès des Chemins de fer (avril et septembre 1937, compte rendu des réunions du Congrès de Paris).

Bulletin de l'Union Internationale des Chemins de fer, juin 1934, juin 1935, mai et juin 1936.

Bulletin de l'Association française des Amis des Chemins de fer, juillet 1938.

Modern-Transport, Londres, avril 1938, n° 994.

Monthly Bulletin issued by Railway Research Service, Londres, décembre 1936 et janvier 1937.

The Railway Gazette, Londres, 25 février 1938.

Railway Age (U. S. A.), janvier 1938.

Bulletin des fruits et primeurs, Supplément, juin 1938.

Revue générale du Froid. VII^e Congrès International du Froid, à La Haye, numéros de juin et juillet 1936.

Le P. O.-Midi Illustré, mars 1937.

P. O.-Midi. Trafic, mars à décembre 1937.

Notre Métier. Revue éditée par la Société Nationale des Chemins de fer français, septembre 1938.

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
Introduction.	1
Chapitre premier. — <i>Les besoins de modernisation de l'exploitation sous la double poussée de la crise économique et de la concurrence automobile. — Premières mesures prises par la Compagnie d'Orléans de 1930 à 1933</i>	9
Chapitre II. — <i>L'exemple donné en matière d'organisation commerciale par les Chemins de fer américains et anglais et notamment par la Compagnie anglaise du « London Midland and Scottish Railway....</i>	24
§ 1. Le Service du « Traffic » des Chemins de fer américains.....	26
§ 2. L'organisation commerciale du Réseau anglais L. M. S.....	37
Chapitre III. — <i>Les décrets d'assouplissement du 30 décembre 1933 et du 19 janvier 1934. — Impulsion nouvelle donnée aux Services commerciaux du P. O.-Midi pendant les années 1934 et 1935.....</i>	50
§ 1. Les décrets du 30 décembre 1933 et 19 janvier 1934.....	50
§ 2. Impulsion nouvelle donnée aux Services commerciaux en 1934 et 1935.....	54
Chapitre IV. — <i>L'organisation en 1936 du Service du Trafic</i>	62
§ 1. Organisation du Service Central.....	64
§ 2. Organisation des Services régionaux.....	67
§ 3. Documentation.....	68
§ 4. Liaison entre le Service Central et les Services régionaux....	71
§ 5. Démarchage.....	73
§ 6. Propagande et Publicité commerciales.....	78
§ 7. Liaison entre le Service du Trafic et le Service chargé de l'exploitation technique.....	82
§ 8. Revue mensuelle « P. O.-Midi. Trafic ».....	84

Chapitre V. — L'activité du Service du Trafic pendant les années 1936 et 1937. — Quelques résultats donnés par la nouvelle organisation.....	89
§ 1. Le Service des Voyageurs.....	93
§ 2. Le Service des Marchandises. Développement des transports frigorifiques	106
Conclusion	115

